

DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN PROCESO GERENCIAL PARA ÁREA DE GESTIÓN
HUMANA DE LA EMPRESA KAMILION COMUNICACIONES MOVILES SAS.

Elaborado por:

MARTHA CECILIA CHAMORRO CORAL

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD-
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS – ECACEN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA

2016

DIAGNOSTICO Y DISEÑO DE UN PROCESO GERENCIAL PARA ÁREA DE GESTIÓN
HUMANA DE LA EMPRESA KAMILION COMUNICACIONES MOVILES SAS.

Elaborado por:

MARTHA CECILIA CHAMORRO CORAL

Revisado por

IVYS ALIETH DAVILA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD-
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS – ECACEN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA

2016

Tabla de Contenido

DEDICATORIA	11
RESUMEN	12
PALABRAS CLAVE	14
SUMMARY	15
INTRODUCCIÓN	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2. JUSTIFICACIÓN	24
3. OBJETIVOS.....	25
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
4. MARCO REFERENCIAL	26
4.1. MARCO TEÓRICO.....	26
4.2. MARCO LEGAL	50
4.3. MARCO ESPACIAL.....	54
4.4. MARCO TEMPORAL	54
CAPITULO I. DIAGNOSTICAR LA REALIDAD DE LA COMPAÑÍA, EN RELACIÓN AL PROCESO ADECUADO Y ORDENADO DE GESTIÓN HUMANA DE ACUERDO AL CRECIMIENTO DE LA MISMA.	55
5. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	55

5.1 MAPEO DE LA ORGANIZACIÓN	55
5.2 MISIÓN	56
5.3 VISIÓN	56
5.4 VALORES	56
5.5 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	57
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.	58
7. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	62
7.1 MÉTODO	62
7.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	63
7.3 DIAGNOSTICO DOCUMENTAL	65
7.4 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	65
7.5 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN	67
8. DIAGNÓSTICO DE LAS 5 DIMENSIONES ORGANIZACIONALES	68
8.1. DIMENSIÓN DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	70
<i>Identidad organizacional.</i>	70
<i>Identidad jurídica.</i>	72
<i>Planeación, seguimiento y evaluación.</i>	73
<i>Estrategias para la sostenibilidad</i>	74
<i>Cultura de la calidad</i>	75
8.2. DIMENSIÓN HUMANA	76
<i>Sentido de pertenencia</i>	76
<i>Trabajo en equipo.</i>	77

<i>Liderazgo.....</i>	<i>78</i>
<i>Manejo de conflictos.</i>	<i>79</i>
<i>Comunicación interna.....</i>	<i>80</i>
<i>Desarrollo personal.....</i>	<i>81</i>
8.3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	82
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	82
<i>Normas y procedimientos</i>	<i>83</i>
<i>Administración y manejo sistemático de la información.</i>	<i>85</i>
<i>Articulación al mercado.</i>	<i>85</i>
<i>Proceso de producción.....</i>	<i>86</i>
<i>Recursos humanos, físicos, técnicos y financieros.</i>	<i>87</i>
 CAPITULO II. IDENTIFICAR LOS PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	
MEJORANDO LOS DIFERENTES PROCESOS DE LA MISMA CON EL FIN DE INCREMENTAR LA RENTABILIDAD,	
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN EL SERVICIO PARA KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES SA.S.....	88
9. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	88
9.1. REVISIÓN Y ANÁLISIS DE DESERCIÓN.....	89
9.2. CREAR UN DOCUMENTO DE PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN HUMANA	92
9.3. ESTRUCTURAR Y EJECUTAR UN PLAN DE BIENESTAR INTEGRAL.....	94
9.4. IMPLEMENTACIÓN, DOCUMENTACIÓN, SOCIALIZACIÓN Y PUBLICACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	95
9.5. IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA DE COMUNICACIONES	96
9.6. CREACIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD	96
9.7. GENERACIÓN DE INDICADORES POR ÁREA.....	98

9.8. ASESORÍA JURÍDICA.....	105
9.9. ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA.....	105
9.10. AMPLIACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	106
9.11. CONTRATACIÓN DE PLATAFORMA O CRM	109
9.12. REVISIÓN DE CONTRATO COMERCIAL	110
10. PRESENTACIÓN DE PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN HUMANA DE KAMILION COMUNICACIONES	
MÓVILES.....	111
10.1. Proceso de selección	112
10.2. Exámenes médicos:.....	117
10.3. Proceso de Contratación	118
10.4. Carnetización del personal	121
10.5. Dotación	122
10.6. Afiliación al sistema general de seguridad social	122
10.7. Proceso de formación:	122
10.8. Plan de formación	124
10.9. Programa de E - learning	125
10.10. Capacitaciones y convenios (SENA):	126
10.11. Plan y programas de bienestar y desarrollo de personal:	126
10.12. Convocatorias y Ascensos	128
10.13. Proceso de Nómina	129
10.14. Proceso de Servicio al Cliente	131
11. PLAN DE BIENESTAR PRESENTADO Y APROBADO POR KAMILION PARA EL 2016.....	131
12. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. (TODOS LOS DOCUMENTOS Y PROCESOS	

IMPLEMENTADOS O GENERADOS EN EL DIAGNOSTICO ESTÁN REGISTRADOS EN GESTIÓN DOCUMENTAL PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD)	140
12.1. <i>Identificación de peligro, evaluación y valoración del riesgo</i>	140
12.2. <i>. Reglamento de higiene y seguridad industrial</i>	153
12.3. <i>Política de alcohol y drogas</i>	160
12.4. <i>Programa de riesgo locativo</i>	161
12.5. <i>Programa de prevención de sustancias psicoactivas</i>	175
12.6. <i>Procedimiento de inspecciones planeadas</i>	177
CONCLUSIONES	190
BIBLIOGRAFÍA	191

Lista de Tablas

TABLA 1. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	71
TABLA 2. IDENTIDAD JURÍDICA KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	72
TABLA 3. PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	73
TABLA 4. PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	75
TABLA 5. CULTURA DE LA CALIDAD EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	76
TABLA 6. SENTIDO DE PERTENENCIA EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	77
TABLA 7. TRABAJO EN EQUIPO KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	78
TABLA 8. LIDERAZGO EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	78
TABLA 9. MANEJO DE CONFLICTOS EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	79
TABLA 10. COMUNICACIÓN INTERNA EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	80
TABLA 11. DESARROLLO PERSONAL EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	81
TABLA 12. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	83
TABLA 13. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	83
TABLA 14. ADMINISTRACIÓN Y MANEJO SISTEMÁTICO DE LA INFORMACIÓN EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	85
TABLA 15. ARTICULACIÓN AL MERCADO EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	86
TABLA 16. PROCESO DE PRODUCCIÓN EN KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	87
TABLA 17. RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS, TÉCNICOS Y FINANCIEROS EN KAMILION COMUNICACIONES	

MÓVILES S.A.S	87
TABLA 18 INDICADORES DE CALIDAD	99
TABLA 19. INDICADORES ÁREA GESTIÓN HUMANA	100
TABLA 20. INDICADORES ÁREA HELPDESK	101
TABLA 21. INDICADORES ÁREA DE INFORMACIÓN	102
TABLA 22. INDICADORES ÁREA DE CAPACITACIÓN	103
TABLA 23. INDICADORES ÁREA DE INFORMACIÓN	104
TABLA 24. LÍNEAS DE ACCIÓN ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	127
TABLA 25. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2016, PRESUPUESTO ASIGNADO	139
TABLA 26. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	141
TABLA 27. TIPOS DE GRUPO DE PELIGRO	148
TABLA 28. GRUPOS DE PELIGRO Y FACTORES ASOCIADOS	150
TABLA 29. DETERMINACIÓN DE LA CONSECUENCIA	152
TABLA 30. ESTIMACIÓN DEL RIESGO.	152
TABLA 31. ACCIÓN Y TEMPORIZACIÓN.....	153
TABLA 32. PROCEDIMIENTO DE INSPECCIONES PLANEADAS	179
TABLA 33. SUBESTANDAR DE POTENCIAL DE PERDIDA	186

Lista de Figuras

FIGURA 1. MODELO ORGANIZACIONAL FORMAL	35
FIGURA 2. ORIENTACIÓN EVOLUTIVA.....	37
FIGURA 3. LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	43
FIGURA 4. ORGANIGRAMA KAMILION COMUNICACIONES MÓVILES S.A.S	58
FIGURA 5. MACROPROCESO REQUERIMIENTO INTERNO (CONVOCATORIAS AL PERSONAL ACTIVO).....	114
FIGURA 6. MACROPROCESO DE REQUERIMIENTO EXTERNO (SE ENVÍA REQUERIMIENTO O SOLICITUD A LOS PROVEEDORES DE SELECCIÓN	115
FIGURA 7. MACROPROCESO DE LA VINCULACIÓN DE UN CANDIDATO	120
FIGURA 8. FASES DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	121
FIGURA 9. PLAN DE FORMACIÓN	125

Dedicatoria

Este trabajo de grado la dedico ante todo a Dios que me dado tanto, envió a unos angelitos para que intervinieran en ella, también a mi familia que ha ayudado y apoyado cada uno de mis proyectos; a mis hermanos gracias por tenderme la mano cuando más lo necesite, a mis padres por cada palabra de admiración y orgullo, a mi hermana Yolanda que me motivó a no abandonarlo todo en muchos momentos, a mi Abuelita que fue mi motor de arranque y ahora mi ángel desde el cielo y por supuesto a mi esposo Gerardo Revelo que apoyo mi sueño, hizo parte de este traspasando, leyendo y ayudándome sin soltar mi mano, además de haberme dado el motivo más bonito como lo es nuestro hijo a quien dedicare no solo mis logros sino también mi vida entera.

Resumen

En la actualidad el mundo empresarial de las organizaciones se desenvuelven en diferentes sectores económicos, comprenden varios departamentos internos como lo son producción, ventas, mercadeo, publicidad, gerencia, entre otros los cuales hacen que estas se puedan desempeñar a nivel local, nacional e internacional, ahora bien, estos equipos de trabajo se encuentran conformados por personas que son el elemento más importante de la organización, no solamente desde el punto de vista productivo sino del cumplimiento de los objetivos corporativos que son en sí los que muestran el éxito o fracaso de una organización dependiendo si se lograron o no.

Lo anterior nos permite inferir que una buena planificación del recurso humano es esencial para el funcionamiento y continuidad exitosa de los negocios, esta garantiza la permanencia en el mundo empresarial. Muchas empresas y propietarios de negocios debido al desconocimiento o estigmatización tienen un muy mal manejo, empezando desde la alta dirección y las demás áreas corporativas para las diferentes departamentos entre los que está el más importante que es el de recursos humanos, sin darse cuenta que una mala planificación de esta área resulta con impacto inmediato y a largo plazo en las políticas de gestión de funcionamiento de la organización, rotación del personal y rentabilidad de las empresas.

Un Área de recursos humanos que no posea objetivos y políticas claras es vista como algo irrelevante y de poca importancia desde el nivel gerencial de la Organización, en pleno siglo XXI existen empresas que todavía no han asimilado la magnitud del área de Gestión Humana,

limitándola en algunos casos a labores administrativas y de nómina, con que haya un pago puntual de las obligaciones salariales y se cumpla con la normativa legal lo cual le quita importancia y tergiversa su misión en una empresa o compañía, tanto que algunas empresas lo ven como un área que genera gastos y no con la importancia e impacto que un área como estas tiene para la organización.

El aporte del área de Gestión Humana a una organización permite garantizar el enganche de personal idóneo, con capacidad para aportar a los objetivos y estrategias institucionales. Cada uno de los procesos propios de la Gestión Humana, aportan de modo significativo en la consolidación de una cultura institucional acorde con la filosofía y modo de ser de la organización y se orienta a ofrecer un trabajo de calidad e infunde entusiasmo en cada uno de los colaboradores por cuanto se fortalece el sentido de pertenencia, calidad de servicio además de la eficiencia y productividad. Esta Área deja de ser un gasto y pasa a ser una inversión cuando se mide su impacto en los procesos que ejecuta pasando de verse como una unidad operativa a una unidad estratégica que evita contratar personal no apto para los cargos, rotación del recurso debido a las inconformidades o incumplimientos de las partes, realizar actividades de bienestar, evaluaciones de desempeño que permitan proyectar al personal y ubicarlos en el cargo de sus competencias, entre otras actividades importantes que posteriormente se verán reflejados en la disminución del gasto, producción de ingreso y utilidades.

Gestión Humana, en conjunto, es vital para las organizaciones, como cualquier otra

unidad, y esto se debe a que es la responsable de seleccionar, capacitar y mantener el talento humano que es quien tiene el conocimiento del HACER por lo cual hace posible el resto de los procesos en una empresa.

Es por todo lo anterior que se plantea el diagnóstico y diseño de un proceso gerencial para el área de gestión Humana de Kamilion comunicaciones Móviles SAS., el cual está encaminado a establecer procesos de Gestión Humana efectivos que mitiguen el gasto operativo y proporcione a cada uno de los integrantes de la compañía un rol específico dentro de la organización, ubicándose en un rango empresarial, adoptando funciones claras y correctas, reconociendo que hay una estructura que exige subordinación, acogiéndose a la parte legal en cada uno de sus procesos desde el ingreso a la compañía al generar el contrato de trabajo, hacer las afiliaciones de manera oportuna, como también con la puntualidad en los pagos salariales, seguridad social, parafiscales, dotación, elementos de protección, políticas internas que permitan la sana convivencia, reglamento interno, ambiente físico adecuado etc., esto soportado por una investigación dentro de la organización a través de encuestas a los líderes y demás funcionarios.

Palabras Clave: Gestión, Humana, impacto, proceso, estrategia.

Summary

Today's business world organizations operate in different economic sectors, include various internal departments such as production, sales, marketing, advertising, management, and others which make these can play at local, national and international level , however, these teams are made up of people who are the most important element of the organization, not only from the point of view of production but the fulfillment of the corporate objectives which are themselves those showing the success or failure of an organization depending on whether they were achieved or not.

This allows us to infer that good planning of human resources is essential to the successful operation and business continuity, this guarantees the permanence in the business world. Many companies and business owners due to ignorance or stigma have very poor management, starting from the top management and other corporate areas for different departments among which is the most important thing is the human, not realizing that one poor planning of this area results with immediate impact and long-term management policies functioning of the organization, staff turnover and profitability of companies.

An area of incompetent human resources and malfunctioning reflects the general state of poor internal communication in an organization, however, and contradictorily, in the XXI century there are companies that have not yet grasped the magnitude of the area of Human Resource Management, limiting in some cases, administrative and payroll work, that there is a timely

payment of salary obligations and compliance with legal regulations which trivializes and misrepresents its mission in a business or company, while some companies see it as area generating costs and not import it really is.

This area is no longer an expense and becomes an investment when its impact is measured in processes running going to be seen as an operational unit to a strategic unit that prevents recruit unfit for office, rotation of the resource due to disagreements or breaches of the parties, conduct welfare activities, performance evaluations that allow project staff and place them in the position of its powers, among other important activities that later will be reflected in reduced spending, production income and profits .

Human Resources Management, together, is vital for organizations, like any other drive, and this is because it is responsible for recruiting, training and maintaining human talent who will have the knowledge of DO by making possible the rest processes in a company.

It is for the above diagnosis and design a management process for the area of Human Management Kamilion Mobile communications SAS which is aimed at establishing processes effective to mitigate operational expenditure and provide Human Resource Management arises each members of the company a specific role within the organization, being located in a business range, adopting clear and correct functions, recognizing that there is a structure that requires subordination thereof under the legal part in each of its processes from admission to the company

to generate employment contract, make affiliations in a timely manner, as to the timeliness in Salarias payments, social security, parafiscal, provision, protection elements, internal policies that enable healthy living, rules of procedure, adequate physical environment etc. this supported by research within the organization via surveys and other leading officials.

Keywords: Management, Humana, impact, process

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico que se pretende documentar a continuación es sobre el área de Gestión Humana, una de las áreas más importantes de la empresa **Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S.**, en este se diagnosticara y planteara la manera en que debe funcionar la estructura de esta área para que encuentre la efectividad sobre los factores que son importantes, el proyecto abordará las causas por las cuales se ha decidido implementar o mejorar al proceso ya existente, generando un esquema que esté enmarcado en la normatividad laboral Colombiana.

Lo que se pretende hacer es diagnosticar el estado de los procesos actuales y modificar o diseñar los que no están funcionando adecuadamente para hacerlos más efectivos y mejorados, potencializando las capacidades de los trabajadores y por ende la optimización del Recurso humano, lo cual permitirá mejorar estándares y llevar a la compañía a un nivel alto en cuanto a competitividad, en el que no solo se verá reflejada la mejora en la calidad del servicio sino la eficiencia operacional del mismo.

Con lo anterior y las aplicaciones que se den en Kamilion se espera dar una mayor organización a las actividades que se desarrollan, y asignar responsables que ejecuten tareas específicas estandarizadas que mejoren la prestación del servicio.

1. Planteamiento del problema

La empresa **Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S.**, tiene como representante legal a **Paula Marcela González**, y fue fundada en 2007 para cubrir necesidades de servicios especializados de contact center para los operadores, fabricantes y distribuidores de Telecomunicaciones, que brinda a los clientes soporte, implementación de tecnología móvil celular además de servicios de telemarketing y distribución como opción estratégica, para complementar su portafolio de servicios. Estos servicios se prestan con cobertura Nacional e Internacional con sede desde la ciudad de Bogotá.

Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S., carece de estudio, evolución o diagnóstico acerca de las buenas prácticas y procedimientos correctos en la administración de personal desde el área de Gestión Humana, que permita identificar falencias que pueden estar afectando los indicadores de esta área.

La preocupación de la empresa **Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S.**, es que firmó un contrato comercial con Comcel S.A. (Claro Comunicaciones) para prestar el servicio de outsourcing en la atención de usuarios y solución de inconvenientes en sus líneas móviles (solo celulares) de sus smartphone (teléfonos inteligentes que posean el servicio de internet) en cuanto a voz o datos tales como:

- Entrecorte de llamadas

- Error en funcionamiento de whatsapp
- Error de ingreso o salida de correo
- Error en la navegación en internet, descargo de archivos o vista de videos.

El contrato comercial posee una serie de condiciones bastante amplias en cuanto a Gestión Humana debido a que a pesar de ser autónomos, en caso de una demanda, accidente de trabajo o incumplimiento legal, los convierte en solidariamente responsables de lo que suceda, por tanto para evitar anomalías realizarán auditorías semestrales de los procesos, procedimientos, documentación e indicadores de gestión que demuestren el cumplimiento normativo que minimice el riesgo de algún proceso legal o jurídico que los afecte en el futuro. Requieren revisiones mensuales y auditorías semestrales que trae como consecuencia que el incumplimiento sea penalizable y el cumplimiento bonificable al valor total de la factura de servicios.

Por lo anterior es necesario diseñar adecuadamente los procesos del Área de Gestión Humana para dar cumplimiento al contrato comercial y estar dentro de los parámetros legales exigidos ya que en la primera auditoría realizada por el cliente Comcel (Claro Comunicaciones) se encuentra un cumplimiento del área del 30% de un 100%, situación que preocupa ya que no hay evidencias y tampoco procesos que garanticen un buen manejo del recurso Humano tales como:

- Estructura y cargos requeridos.
- Entrega de dotación

- Afiliaciones a Seguridad social al día de ingreso a la compañía
- Contratos laborales con las exigencias requeridas (solo por obra o labor o indefinidos)
- Falta de documentación en las carpetas que demuestren el cumplimiento del perfil
(Estudiante de octavo semestre con experiencia en servicio al cliente.)
- No existe resolución de asignación de aprendices por parte del SENA
- El trabajador no recibe su desprendible de pago mensualmente
- Los procesos de Selección no están documentados por las psicólogas (informe final)
- No hay manuales de funciones, ni de procedimientos de cada cargo
- No se ha implementado el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
- Se realizan actividades de bienestar, pero no hay un plan anual documentado y tampoco indicadores que midan el impacto.
- Los puestos de trabajo no cumplen con las condiciones requeridas por el cliente
- Los trabajadores desconocen el reglamento interno
- La rotación de personal es del 24% cuando la exigencia contractual es máxima el 4%
- No hay indicadores de medición del área

A raíz de esta primera intervención por parte de Comcel S.A a KAMILION es necesario realizar un diagnóstico que permita mejorar los procesos de Gestión Humana que se requieren no solo por la parte contractual entre las dos empresas sino por la normatividad legal que regula a la empresa privada en Colombia y que está siendo omitida y que obviamente genera desorden, inconformidad y deserción en el personal activo.

1.1 Formulación del problema

Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S, por su calidad de servicio y resultados operacionales ha generado un crecimiento significativo a través de los años tanto que en 2013 a 2014 alcanzó un 100% de crecimiento operativo y de 2014 a 2015 un 200%, se debió ampliar las áreas de personal y apoyo, pero sin una correcta planeación o conocimiento que eviten afectar la estructura organizacional. Con el crecimiento tan acelerado de la empresa en éstos últimos tres años, se visualizaron falencias en procesos del área de gestión Humana, generando desgaste administrativo, operacional y económico.

La estructura que a la fecha posee Kamilion no cumple con la mínima exigida por el cliente, debido a que se encuentra así (no se encuentra organigrama actualizado por tanto se hace un levantamiento de los cargos existentes y visibles):

- Gerente

Area operativa

- Gerente de Cuenta
- Subgerente de operaciones
- Dos supervisores en turno AM y dos supervisores en turno PM

- 400 agentes de soporte técnico.

Calidad

- Coordinador de Calidad
- cuatro analistas de calidad

Gestión humana

- Coordinador de Gestión Humana
- Auxiliar Administrativa (recepción)
- Auxiliar Contable
- Dos auxiliares de servicios generales
- Mensajero

Por lo anterior La formulación del problema se debe hacer por medio de una pregunta de investigación, que en este caso sería; ¿Cuáles son los procesos que inciden en la gestión del personal de la empresa Kamilion?.

2. Justificación

A través de los años las teorías administrativas han demostrado que la organización del personal es indispensable para tener un crecimiento constante y efectivo en donde el talento humano es el elemento más importante que tienen las organizaciones, y más las empresas de servicios, en donde se basa en el contacto humano.

La empresa **Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S** a través de los años ha manejado un procedimiento muy plano con el personal, no veía la importancia del área de Gestión Humana, solo al pasar de ser pequeña empresa a una pyme fue que identifico una serie de falencias que obstaculiza su desarrollo, entre las que se destacan: la concentración del poder y falta de delegación de funciones, la tecnología aún incipiente, la falta de planeación a corto, mediano y largo plazo, los canales informales de comunicación, falta de controles e indicadores que permitan medir los impactos y mejoras de cada proceso al aplicar un cambio

Realizar un diagnóstico del área de Gestión Humana, permite diseñar los procesos de manera que se ajusten a las necesidades actuales de la empresa, considerando que esta área se ha convertido en el pilar estratégico de la gestión empresarial moderna, cada día son las personas las que constituyen una ventaja competitiva para la compañía y es por ello que la inversión en un buen proceso de reclutamiento, selección, formación, compensación y plan de bienestar ha crecido en los últimos años.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diagnosticar y diseñar los procesos del área de Gestión Humana de la empresa **Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S.**

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los procesos del área de Gestión Humana de la empresa **KAMILION COMUNICACIONES MOVIELS SAS.**
- Diseñar los procesos necesarios para el adecuado funcionamiento del área de Gestión Humana de la empresa.
- Proponer el plan de mejoramiento a los diferentes procesos del área de Gestión Humana
- Implementar un plan de mejoramiento de los diferentes procesos de Gestión Humana que permita incrementar la rentabilidad, productividad y calidad en el servicio.

4. Marco referencial

4.1.Marco teórico

En lo que respecta a conceptos y teorías que contengan el procedimiento correcto para el área de gestión Humana de una organización, existen varios referentes teóricos con los que se puede soportar este diagnóstico, sin embargo, para el caso de las PYMES que es donde está catalogada Kamilion son pocos los autores que han marcado la diferencia en cuanto a estos conceptos respecta. Debido a esto se usará algunos referentes generales con respecto a la definición de la Gestión Humana en las organizaciones, alineándolos con lo que algunos investigadores han encontrado respecto a dicha gestión en las pequeñas o medianas empresas

Según (Werther W. J., 2001) “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

En otras palabras, una organización no puede ser altamente productiva y competitiva si su equipo de trabajo rota constantemente, no es el idóneo para el cargo, se siente desmotivado y/o desconoce los objetivos corporativos por ende el área de Gestión Humana es la responsable de cubrir todos estos declives que son inherentes al personal vinculado.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante que se revise la evolución a través de los tiempos de una de las áreas más importantes como lo es Gestión Humana, para así comprender los fines con la que fue creada y sus cambios de concepto y estructura con el transcurrir del tiempo.

Según (Cabrera, 1995) la gestión de los recursos humanos ha evolucionado presentando características comunes las cuales se pueden agrupar en cuatro etapas históricas, estas son:

Etapas administrativas; (Principios del siglo XX hasta años sesenta) corresponde a la época racionalista de la producción en la que se crea la concepción del hombre racional económico. La gestión de los recursos humanos se orienta hacia la mejora de la productividad en la fabricación o producción (se incluyen conceptos como salarios y primas, control y disciplina de trabajo). También dentro de esta fase primera se irían enmarcando posteriormente los contenidos asistenciales (servicios sociales, seguridad e higiene en el trabajo) y los legales (contratos, reglamentos, negociación colectiva). Esta etapa está influenciada por planteamientos de la denominada Administración Científica de Taylor y es a partir de aquí que se da la aparición del término Administración de Personal.

Etapas de gestión; Periodo entre (1960-1980) se asume la complejidad del hombre y la relevancia que tienen los componentes sociológicos y psicológicos en el rendimiento del individuo. A partir de los estudios realizados por Elton Mayo, se da el movimiento de las relaciones humanas,

en el que se define que los trabajadores necesitan estar en grupo y que este grupo es un fuerte influenciador del comportamiento individual, es aquí donde se nace el concepto de organización informal en las empresas. También se dan grandes avances en temas de dirección de empresas; el movimiento de la ciencia conductual o comportamental y el desarrollo organizativo, los cuales ayudaron a la evolución de las relaciones entre la empresa y el individuo.

Etapas de desarrollo; (Años 80) en esta etapa se da la sustitución del concepto de administración de personal por la denominada Dirección de Recursos Humanos (DRH) este cambio de concepto ha significado modificaciones relevantes en el contenido y posicionamiento de la función del área de RRHH. El primer aspecto que vale la pena resaltar es el cambio de concepción de RRHH **ya que pasa de ser considerado un gasto a tenerse como un recurso estratégico el cual puede ser determinante en la consecución de los resultados organizacionales.** Así mismo, se empieza a entender que algunos temas de recursos humanos son responsabilidad de las líneas media y la alta dirección. En resumen, se puede decir en durante esta etapa, la creación de la DRH permitió posicionar la función del área con un enfoque estratégico, así como el interés por el desarrollo de uno de los activos más valiosos para la organización: las personas que allí trabajan, las cuales aportan de manera individual y conjunta en el logro de la estrategia organizacional.

Etapas estratégicas; (Años 90) durante esta etapa se da el posicionamiento del área de RRHH **al mismo nivel de las demás áreas estratégicas,** dependiendo directamente de la

dirección general. Se entiende como la evolución de concepto en el que el recurso humano se ve como un recurso a optimizar. El cual se debe movilizar para alcanzar los resultados de la organización. De acuerdo con lo anterior, se puede decir que estamos en la etapa estratégica de Gestión Humana en la que la dirección debe trabajar de la mano con GH para definir los lineamientos y procesos que ayudaran a la organización a lograr sus objetivos a través de su gente.

En cada etapa el Área de Gestión Humana ha ido cobrando importancia hasta llegar al punto de ser muy estratégica, de tal forma que logre mantener a los trabajadores y organizaciones en un equilibrio para que cada una logre sus objetivos personales o institucionales, es importante tener en cuenta el siguiente concepto dado por (Chiavenato, Gestión del Talento Humano., 2004) para esta área y la contextualización de la misma, ya que esta describe el diario vivir de la pretensión de un área como gestión humana:

Gestión de Talento Humano (Chiavenato, Gestión del Talento Humano., 2004)

Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Contexto de Gestión del Talento Humano

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las

organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias

personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano.

Después de recorrer los diferentes escritos sobre la importancia y evolución que ha tenido el área de Recursos Humanos en la organización, también es importante conocer desde los diferentes autores los procesos y procedimientos básicos que esta área debe tener.

Así las cosas, se citará a (Mondy, Novena Edición) quien se adentra en los procesos básicos y estructurales de un Área de Talento Humano los cuales serán nombrados y se tendrán en cuenta para el cumplimiento de los objetivos de este proyecto, así;

Procesos de empleo

- Análisis de puesto y planeación de Recursos Humanos
- Reclutamiento
- Selección

Desarrollo del Recurso Humano

- Capacitación y desarrollo
- Evaluación de desempeño

Compensación y Prestaciones Sociales

- Compensación
- Prestaciones y otros aspectos de la compensación

Seguridad y salud

- Un ambiente laboral seguro y saludable

Relaciones laborales y entre empleados

- La evolución de los sindicatos
- Negociación colectiva
- Relaciones internas con los empleados

De la importancia y necesidades del área de Gestión Humana según (Jimenez, 2007): Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros, y satisfacer las necesidades en todo su personal en último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento, al departamento de recursos humanos, y por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes

de área, reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización.

Cuando se crea el departamento de personal, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio. A medida que crecen las exigencias que recaen sobre el departamento de personal, éste aumenta su importancia y complejidad. Para afrontar el crecimiento de recursos humanos deben elevar su nivel de especialización.

¿Cuál es la razón de la existencia de un departamento de personal? Hay varios factores a considerar para responder a esta pregunta, a saber:

Complejidad de puestos de Gerente de Área. Estos con frecuencia se vuelven más complicados. Enfrentarse a responsabilidades adicionales, requiere que se busque ayuda en los problemas más sustantivos. Ya que éste es de la naturaleza de los recursos humanos, los gerentes de área recurren a especialistas en la materia, contribuyendo de este modo al establecimiento y desarrollo del departamento de personal.

Influencias externas. Éstas han contribuido más al desarrollo de la función de personal. La aprobación de leyes y reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, entre otras) crea la necesidad de que exista gente que pueda interpretarlos y elaborar programas que aseguren el cumplimiento. Además de los sindicatos, la influencia del mercado de trabajo, también ha representado un papel de importancia en las contribuciones para el desarrollo de la función de

personal.

Necesidad de congruencia. Confiar exclusivamente en el criterio de los gerentes de área en las decisiones sobre personal, conduce invariablemente a un incongruente tratamiento de los empleados. P.E.: algunos gerentes pueden conceder aumentos de salarios a sus subalternos favoritos, otros de acuerdo al desempeño logrado, las incongruencias generan sentimientos de injusticia.

Necesidad de pericia. Todos los factores anteriores han creado complejidad en las funciones de personal. Esta complejidad requiere pericia para tratar con ellas y, en consecuencia, casi todas las actividades requieren personas experimentadas para administrarlas.

Importancia de los Recursos Humanos. Las organizaciones están reconociendo cada vez más el insumo laboral (los recursos humanos) vital para el éxito de las organizaciones sociales.

¿Por qué la función de recursos humanos debe ubicarse al mismo nivel jerárquico que las de producción, mercadotecnia y finanzas?

Debe ocupar el mismo nivel jerárquico, por las razones que a continuación se exponen;

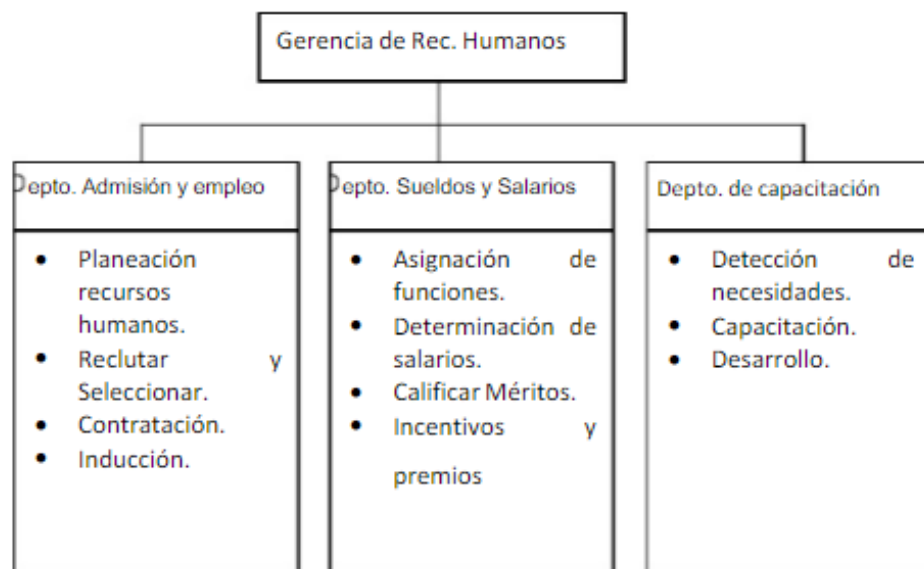
En orden de importancia, el departamento de personal, conforme avanza el progreso

industrial y tecnológico del país, cobra mayor influencia, por lo que deberá ubicarse al nivel de las otras funciones operacionales básicas.

Porque es una función operacional integradora, es decir, presta servicio y asesoría en materia de personal a todos los departamentos de la organización, requiriendo un nivel de autoridad amplio.

A continuación, se muestran modelos de organización formal de departamentos de recursos humanos o también llamados de personal.

Figura 1. Modelo organizacional formal



Fuente: RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Pág. 72

La estructuración orgánica del departamento de recursos humanos reflejará no solamente

las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la organización.

Cuando la organización es pequeña, el área de personal puede consistir en un responsable, un auxiliar y una secretaria. En organismos medianos, se creará un departamento de personal, con dos secciones. En organizaciones grandes y muy grandes, existirán varios administradores subordinados quienes informarán al gerente de área. Las funciones específicas asignadas al departamento de personal ejercen influencia sobre su tamaño y el porcentaje o relación entre el número de personas empleadas en éste. La magnitud de las organizaciones, la estructura interna de la empresa, la organización interna del departamento de personal, varían mucho de un organismo social a otro, sin embargo, se han generado ciertos modelos comunes que permiten un análisis y una descripción útiles.

El número de empleados en un departamento de personal en relación con el total de fuerza de trabajo empleada en una organización dependerá del tamaño de ésta, de la disponibilidad de recursos financieros y del alcance de sus planes y objetivos.

La función de personal tiene autoridad de línea y de asesoría, ya que es responsable, en todos los niveles y de toda organización, de la planeación de recursos humanos, del proceso de dotación de personal, de la administración de sueldos, de la capacitación y desarrollo, de las relaciones laborales.

No obstante, los gerentes no deben perder de vista que considerar al departamento de personal como una fuente de ayuda, es relevante para el éxito de tal área. El administrador de personal, no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

Por ultimo según (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, Primera Edicion) muestra un cuadro comparativo del antes y el ahora de esta área;

Las características de la AR; Antes y Ahora.

Figura 2. Orientación evolutiva

	Antes	Ahora
Cúpula de la ARH	Orientada operacionalmente: énfasis en las reglas y los procedimientos.	Orientada estratégicamente: énfasis en la misión y la visión.
Funciones de la dirección	Define la misión, la visión y los objetivos para los gerentes.	Define los valores que fundamentan la conducta de los gerentes y de las personas.
Función de la gerencia media	Acompañamiento y control de los gerentes de nivel medio.	Asesoría y apoyo a los gerentes de nivel medio.
Función de la gerencia inferior	Empleado: solo seguidor de las normas internas.	Dueño del proceso. Líder de las personas.
Sistemas de remuneración	Salario fijo basado en el nivel del cargo ocupado.	Incentivos basados en las metas y resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible.
Función principal	Prestación de servicios especializados a todos los órganos de la empresa.	Asesorar a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los empleados.
Enfoque principal	Enfoque en los productos y servicios ofrecidos por el área de RH. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos.	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoramiento.

Fuente: Chiavenato, Gestion del Talento Humano, Primera Edicion

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano., 2004) También nos amplía que en la Gestión

Humana ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la persona, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. reclutamiento y selección de personal
4. contratación de candidatos seleccionados
5. orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. administración de cargos y salarios
7. incentivos salariales y beneficios sociales
8. evaluación del desempeño de los empleados
9. comunicación con los empleados
10. capacitación y desarrollo del personal
11. desarrollo organizacional
12. higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados

(Caferri, 2015) Presenta una guía similar a (Chiavenato, Gestión del Talento Humano.,

2004), la cual resume similares aspectos para uno de los procesos más importantes del área de Gestión Humana como es la Selección de nuevo personal;

1. Define el perfil del puesto

Identifica cuáles son las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo que deseas cubrir. Esto te ayudará a redactar una descripción del puesto, sus atribuciones, limitaciones, requerimientos técnicos de la persona y cualquier otro aspecto relevante que se ajuste a la necesidad de tu negocio.

2. Establece las condiciones salariales y beneficios

El salario a pagar y las condiciones de contratación no se deben establecer a la ligera. Una contratación mal definida puede repercutir en problemas de tipo presupuestario o incluso legal. Así que antes de comenzar tu proceso de selección, asegúrate de evaluar cuánto puedes pagar y en qué condiciones, para que todo quede claro desde el principio.

3. Anuncia la búsqueda en distintos tipos de medios

Puedes poner un aviso clasificado en un periódico local o en páginas de Internet que se especializan en reclutar empleados como Monster.com, CareerBuilder.com o en publicar un aviso

en Craigslist.org. Si tu negocio está presente en las redes sociales, puede ser efectivo que comuniques la oportunidad laboral allí. También puedes correr la voz entre amigos, colegas y conocidos.

4. Realiza el proceso de selección

Una vez que empieces a recibir hojas de vida, analízalas muy bien para seleccionar a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos. Establece tus prioridades, qué es lo que más te interesa. Algunas sugerencias para examinar: integridad, confianza, capacidad, actitud, preparación académica, experiencia y ganas de aprender. No deberías tomar en consideración a prospectos que tengan antecedentes de dudosa reputación o que hayan reportado problemas de actitud en trabajos anteriores.

5. Conoce a tus candidatos

La entrevista es fundamental para conocer a la persona y tener una "primera impresión". En este encuentro podrás observar cómo se expresa la persona, cómo se comporta y podrás evaluar aspectos como su puntualidad, formalidad y deseo de trabajar. Las preguntas que realices deben permitir que la persona hable y mientras tanto tú observas. En general, la entrevista conlleva una gran dosis de percepción e intuición y en ella podrás determinar si es realmente esa persona la que complementa tu equipo de trabajo.

6. Determina el grado de interés del candidato

Si percibes a la persona como un buen candidato/a entonces puedes proceder a hablarle sobre las condiciones laborales y salariales. Esto no significa que estés haciendo una contratación. El objetivo es que conozcan lo que ofreces y lo que esperas de ellas para saber si su interés en el puesto es genuino. Este paso es muy importante a fin de evitar malos entendidos posteriores y sobre todo para que puedas estar seguro de que la persona entiende y acepta las condiciones del trabajo.

7. Averigua sus antecedentes

Toda persona interesada deberá presentarte referencias personales y de trabajos anteriores que se puedan contactar. Tienes que pensar este principio básico de contratación: “el candidato rendirá bien a futuro, en la medida de cómo lo haya hecho en el pasado”. Investiga las referencias de personas que conozcan la vida laboral y personal del candidato. Perfiles en páginas como LinkedIn, Facebook y Twitter de tus candidatos te puede servir en el proceso de selección.

8. Prueba con una entrevista técnica

En algunos casos es indispensable realizar prácticas. Estas pruebas deberán ser realizadas

únicamente a los candidatos que estés considerando contratar.

9. Toma una decisión

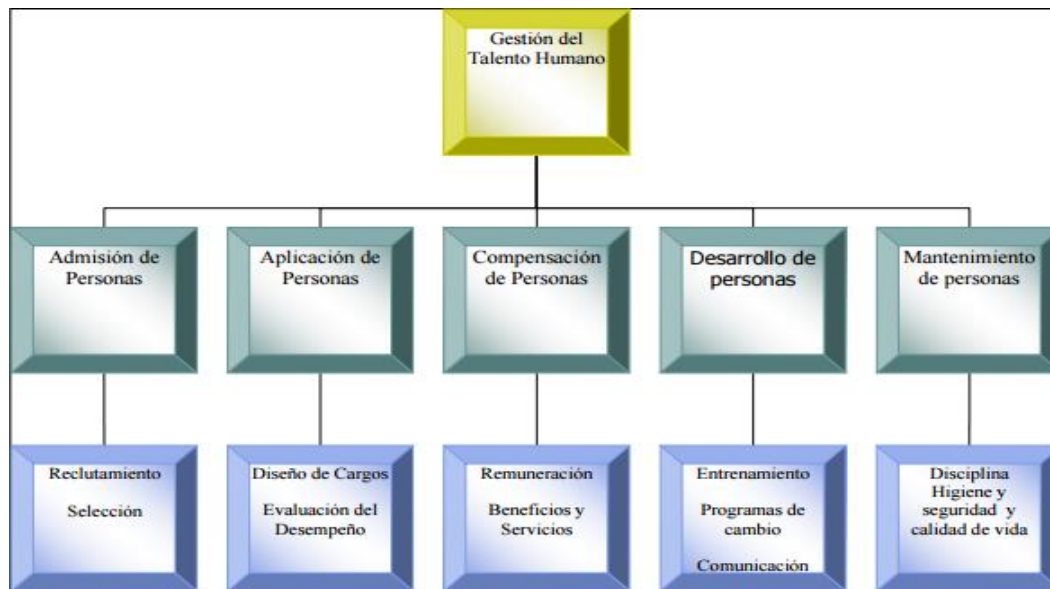
Una vez seleccionados los posibles candidatos, haz un análisis de tus opciones y procura una decisión expeditiva y práctica en la contratación. Un proceso de contratación no debería tomar más de un mes para garantizar los mejores resultados. Ten en cuenta que para algunos puestos es obligatorio que el proceso de selección incluya un examen médico, ya que algunas actividades son de alto riesgo tanto para el candidato como para los colaboradores de la empresa.

10. Involucra al empleado con el negocio

El nuevo colaborador deberá contar con un panorama general que transmita la visión, misión y los valores de la empresa, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para que el colaborador contratado pueda desempeñarse adecuadamente es necesario que existan etapas posteriores de capacitación, adaptación y supervisión igualmente efectivas.

(Chiavenato, Gestión del talento Humano, 2003) Por su parte propone más procesos relevantes del área de gestión del talento humano que van más allá del reclutamiento y selección;

Figura 3. Los procesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia, mc Graw Hill, 2004. P13.

Capacitación y Desarrollo;

Según (Werther, 2013) Incluso después de un programa comprensivo de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente, con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores que espera que lleven a cabo. Incluso los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es posible que los nuevos candidatos internos no posean las habilidades necesarias, o quizá posean hábitos negativos que sean preciso cambiar.

Inducción directa sobre el puesto; Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea

básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo, cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada. En la mayoría de los casos, sin embargo, el interés del capacitador se centra en obtener determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

En las instrucciones directas del puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación, el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar de esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y la práctica se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Rotación de puesto

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas personas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renuncias etc., Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad constituye ventajas importantes de la rotación del puesto.

Tasa de rotación de los empleados

Las tendencias de los empleados a abandonar la organización en favor de otras organizaciones, o por diferentes causas significan un desafío especial para el desarrollo de recursos humanos.

A causa de esta separación no se pueden predecir en gran medida, las actividades de desarrollo del personal deben incluir la preparación de sustitutos adecuados. Irónicamente, una organización con buenos programas de desarrollo de personal advierte que esta política contribuye a la alta tasa de rotación, dado el alto grado de interés que muestran los reclutadores de otras organizaciones por el personal bien capacitado y orientado.

Evaluación de la capacitación y el desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Los empleados sin capacitación se transforman en empleados capaces, y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades a fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben asistir en la evaluación sistemática de su actividad.

El programa de capacitación habrá logrado su objetivo totalmente si se cumplen las normas

de evaluación y existe la transferencia al puesto de trabajo. El mejor modo de medir la transferencia consiste en la mejora en el desempeño.

Los departamentos de personal y la planeación de la carrera

Cada vez más los departamentos de personal muestran un interés activo en la planeación de la trayectoria de sus empleados. Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función por que los planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades fuera de la organización, así como las oportunidades profesionales que ello significara.

El grado de participación que demuestran los gerentes de personal en la planeación de las carreras profesionales ha aumentado durante los últimos años, gracias a las ventajas que permite lograr. Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se encuentran:

- Desarrollo de los empleados con potencial.
- Disminución de tasa de rotación de personal.
- Mejor cobertura de las vacantes mediante promociones internas.

Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de

asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

Renuncias

Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar. Algunos cambian de compañía como parte de una estrategia consistente. Esta técnica sólo puede emplearse con cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad. La organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función especial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones debe tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada de que se disponga sobre el empleado.

Administración de las compensaciones

La compensación es lo que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración que lleva a cabo el departamento de personal de esta actividad vital ayuda a garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es posible que los empleados abandonen la organización, y la labor de reclutamiento se hará muy ardua.

Incentivos y participación en las utilidades

Los incentivos y participación en las utilidades constituyen enfoque de compensación que estimulan logros específicos. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño estableciendo estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas

que se haya laborado. Aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se concede sobre bases individuales. A muchos trabajadores agrícolas se les compensa dependiendo el peso total que cosechen, por ejemplo. La participación en utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese desempeño entre los trabajadores. Por lo común la participación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldo y salario.

La comunicación dentro de la organización

La información constituye el energético básico de las organizaciones, información sobre la organización, su entorno, sus productos y servicios y sobre las personas que la integran, es esencial para directivos y empleados, sin información la gerencia no puede tomar decisiones efectivas sobre mercancías o sobre recursos; sobre recursos humanos en especial. De manera similar, la información insuficiente puede provocar tensión e insatisfacción entre el personal. La necesidad universal de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización. Los sistemas de comunicación proporcionan métodos formales e informales para transmitir información a través de la organización y permitir que se tomen las decisiones adecuadas.

El sistema de comunicación sobre recursos humanos incluye procedimientos formales e informales que se utilizan para adquirir y distribuir información que versa sobre los integrantes de la organización, cuenta con un sistema de comunicación sobre recursos humanos. En las compañías pequeñas las comunicaciones pueden ser informales y estar sometidas a verificaciones esporádicas de la Gerencia. En empresas de grandes dimensiones, puede haber especialistas enfocados exclusivamente a esta función.

La mayor parte de las compañías opta por un sistema mixto entre los diseñadores formales y los informales.

Al crear un ambiente de confianza y apertura mediante el libre flujo operativo se alientan la motivación y la satisfacción en tanto se reducen los factores tensionantes.

La comunicación efectiva no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo invencible para el logro de niveles altos de productividad y calidad del entorno laboral.

4.2.Marco legal

- CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial

No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949.

NOTA: La expresión "patrono" se entiende reemplazada por el término "empleador", de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 107 de la Ley 50 de 1990

- Ley 100 de 1993 Nivel NACIONAL

Fecha de expedición y entrada en vigencia; 23/12/1993

"Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones".

El Congreso de la República de Colombia decreta: Preámbulo “El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.”

- Ley 1562 dada por el congreso de la Republica “por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional.
- Decreto 1443 de 2014 del Ministerio de trabajo del 31 de julio de 2014. “por el cual se

dictan disposiciones para la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG_SST)”.

- Decreto 472 de 2015, 17 de marzo de 2015; “Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones”, el Presidente de la república, en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de lo dispuesto en el artículo 91 del Decreto número 1295 de 1994, modificado por los artículos 115 del Decreto número 2150 de 1995 y 13 de la Ley 1562 de 2012; y de lo prescrito en los artículos 8° y 11 de la Ley 1610 de 2013-Y CONSIDERANDO:

Que el artículo [91](#) del Decreto número 1295 de 1994, modificado por los artículos 115 del Decreto número 2150 de 1995 y 13 de la Ley 1562 de 2012, dispuso que corresponde a los Directores Regionales y Seccionales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, hoy Directores Territoriales del Ministerio del Trabajo, imponer las sanciones por violación a las normas de salud ocupacional y riesgos profesionales, hoy seguridad y salud en el trabajo y riesgos laborales;

Que el 11 de julio de 2012 se expidió la Ley [1562](#), por medio de la cual se modifica el

Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional;

Que el artículo [13](#) de la Ley 1562 de 2012, modificó el numeral [2](#), literal a), del artículo 91 del Decreto número 1295 de 1994; de igual forma dispuso que “el Ministerio del Trabajo reglamentará dentro de un plazo no mayor a un (1) año contado a partir de la expedición de la ley, los criterios de graduación de las multas y las garantías que se deben respetar para el debido proceso”;

Que la Ley [1610](#) de 2013 otorgó a los Inspectores de Trabajo y Seguridad Social la competencia para ordenar la clausura del lugar de trabajo y la paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas por inobservancia de la normativa de prevención de riesgos laborales, de concurrir riesgo grave o inminente para la seguridad o salud de los trabajadores;

Que le corresponde al Gobierno nacional, a través del Ministerio del Trabajo, reglamentar los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, y señalar normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo, la paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y las garantías que se deben respetar para garantizar el derecho fundamental al debido proceso;

- LEY 789 DE 2002 del 27 de diciembre de 2002 decretada por el congreso de la república,
“Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.”

4.3.Marco espacial

Este Diagnostico se realizará inspeccionando el área de Gestión Humana de la empresa KAMILION COMUNICACIONES MOVILES SAS, la cual tiene sus oficinas en la ciudad de Bogotá D.C., se permanecerá esencialmente en el área administrativa que es donde se ubica la oficina de Gestión Humana y la documentación que poseen y se debe revisar.

4.4.Marco temporal

Se realiza el diagnostico en el año 2016 a partir del mes de enero y hasta el mes de junio, el diseño de los procesos para el área de Gestión Humana a partir del mes de marzo hasta el mes de junio y se realiza la propuesta para la empresa KAMILION con el fin de que sea evaluada, aprobada y posteriormente implementada

Capítulo I. Diagnosticar la realidad de la compañía, en relación al proceso adecuado y ordenado de gestión humana de acuerdo al crecimiento de la misma.

5. Diagnostico empresarial

5.1 Mapeo de la organización

El diagnostico que se pretende realizar es para la empresa **Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S.**, la cual es una empresa especializada en servicios de contact center para los operadores, fabricantes y distribuidores de Telecomunicaciones, que brinda a los clientes soporte, implementación de tecnología móvil celular y servicios de telemarketing y distribución como opción estratégica, para complementar su portafolio de servicios. Nació de la necesidad de entregarle al mercado una empresa fuerte en el sector de telecomunicaciones y especializada en servicios de contact center, helpdesk y comercialización de productos de este sector; la experiencia con su aliados y socios hace de ésta, una empresa competitiva y líder dentro del sector, actualmente la compañía cuenta con certificación Triple A en COFACE y Colombia Crédito como proveedor, lo cual ratifica la excelencia en el servicio ofrecido.

Su participación en el Clúster de software y TI de la Cámara de Comercio de Bogotá le ha brindado la oportunidad de participar en diferentes eventos que realiza el Ministerio de

Telecomunicaciones para brindar apoyo a las empresas de servicios de BPO, puntualmente con el programa Finishing Schools que apoya al empresario a formar a sus empleados de la industria de BPO de Bogotá.

5.2 Misión

“Somos una empresa que ofrece servicios BPO y KPO con énfasis en procesos de análisis de información capaces de adaptarnos a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes generando alta rentabilidad”.

5.3 Visión

“En el 2017 seremos una empresa líder en la prestación de servicios BPO y KPO en el área andina y el mercado de habla hispana en Estados Unidos”.

5.4 Valores

- **HONESTIDAD:** Realizamos nuestro trabajo con transparencia y honradez, buscando el bienestar colectivo, respetando los derechos y bienes de las personas.
- **EXCELENCIA:** Siempre comprometidos en ofrecer la mejor opción y experiencia de servicio, diferenciándonos por nuestro óptimo servicio y altos estándares de rendimiento.
- **LEALTAD:** Representa la fidelidad hacia nuestra organización y clientes en busca

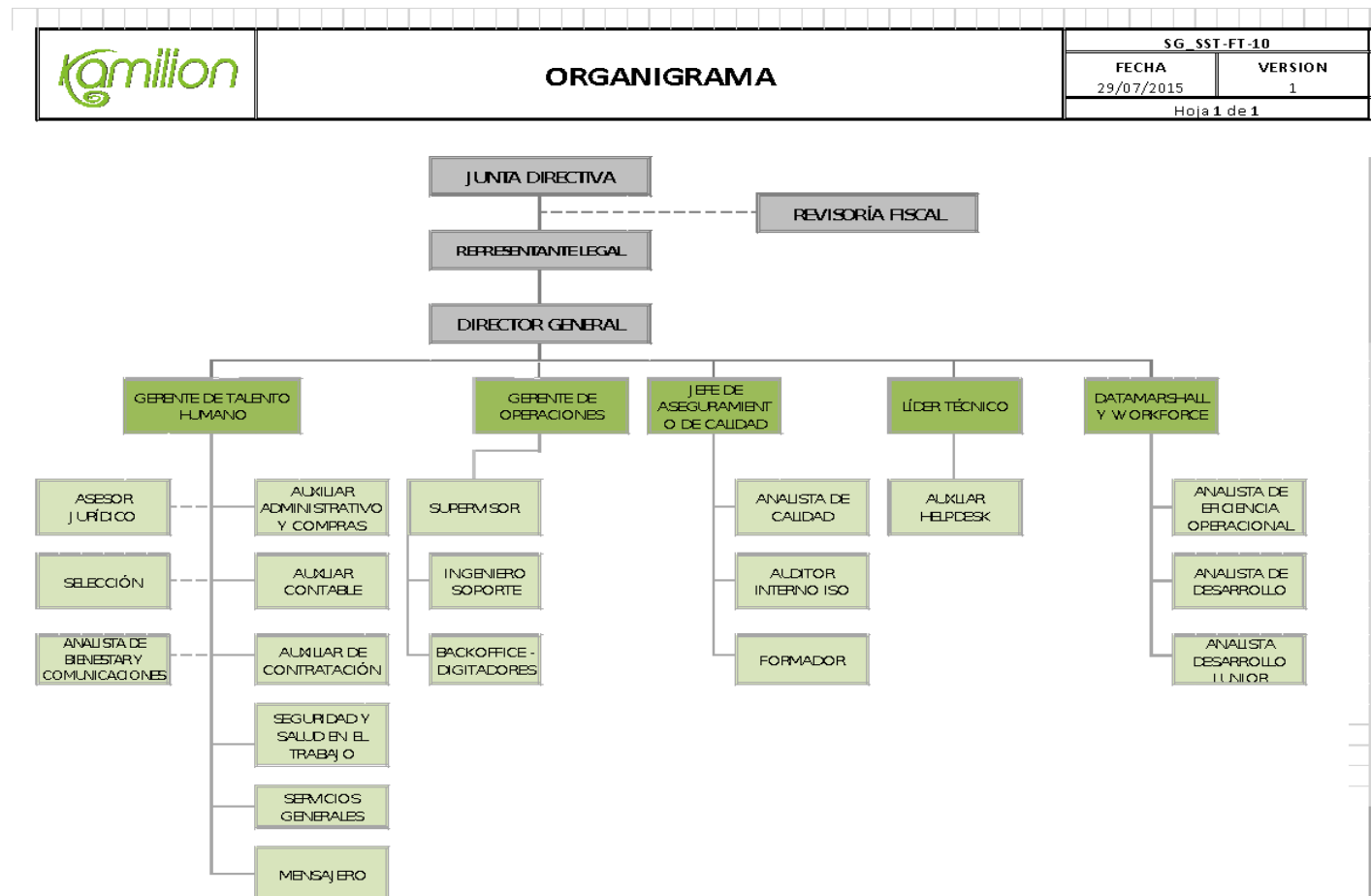
del mejor servicio y la mejor satisfacción del cliente.

- **PASIÓN POR EL SERVICIO:** El éxito de la organización y el negocio de nuestros clientes radican en la excelencia con que realicemos a diario nuestro trabajo.
- **CONFIABILIDAD:** Al ser canales de información entre el cliente final y nuestro cliente contratante, se maneja con la mayor confidencialidad y respeto la
- información tratada en las dos vías.
- **ORIENTACIÓN POR EL RESULTADO:** El resultado es la variable de mayor peso por la cual el cliente contratante requiere nuestros servicios, así mismo el objetivo y meta organizacionales están enfocados a la satisfacción de las expectativas del cliente final y contratante.

5.5 Organigrama institucional

Kamilion se organiza a través de la siguiente estructura, este se crea de acuerdo a información de los jefes de área debido a que no se tenía un organigrama establecido, de hacer algunas modificaciones este es debido a los ajustes posteriores al documentar el diagnóstico:

Figura 4. Organigrama Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S



Fuente: Esta Investigación.

6. Análisis del entorno general de la organización.

Colombia en los últimos años ha mostrado su atractivo para proveer de los servicios de Call y Contact Center, debido al valor económico de la mano de obra. No solo en nuestro país sino a nivel mundial es cada vez más intensa y acelerada evolución informática ha dado a la vida, entre otras tantas figuras inesperadas, los call y contact centers. Los primeros son resultado directo

del avance de la respectiva tecnología y del voluminoso tráfico de llamadas generado, en tanto que los segundos incorporan conexiones por Internet. Un tercer nivel lo constituyen los centros de servicio, los cuales despliegan una mayor gama de contactos con todo tipo de clientes y usuarios incluyendo la atención personal.

Según el Cluster de BPO de la Cámara de Comercio de Bogotá el crecimiento de este tipo de empresas es del 27% en el último año. Por esto Colombia es vista por los demás países como una gran potencia para tercerizar o subcontratar este tipo de servicios consolidándose así como uno de los motores de crecimiento económico, tal es el punto que el MINITIC ha intervenido ya que la demanda de estudiantes de Técnicos, tecnológicos y profesionales en la rama de la Ingeniería de sistemas, electrónica y telecomunicaciones se queda corta frente a la cantidad que realmente se requiere por eso ha lanzado campañas para motivar a los bachilleres a que opten por estas carreras universitarias, además de regalar becas para que haya más egresados y por ende se pueda cubrir la demanda.

Los Outsourcing y su crecimiento; En Colombia está aprobada y es legal que las empresas tercericen, esta es una práctica empresarial en la que se encarga a terceros la responsabilidad del manejo de ciertos procesos específicos de la empresa. Ello, permite a las Compañías encargar tareas para los cuales la empresa no es experta y así focalizarse en la actividad principal de la organización. De acuerdo al Instituto Internacional de Outsourcing, la tercerización de una empresa puede permitirle ahorrar hasta el 90% de sus costos. Por ello, resulta altamente

recomendable para empresas que registran permanentes incrementos de costos internos, así como a empresas que acaban de nacer o están en proceso de fusión.

Finalmente, el apoyo del gobierno también favorece a Bogotá al considerar el sector IT/BPO como prioridad en su agenda. Muestra de ello, el gobierno ha permitido la creación de zonas económicas especiales con impuestos de renta reducidos.

- El entorno de los servicios de Call, contact Center y BPO; Desde el 2001 y por el contante crecimiento de empresas en la rama de los Call nace la Asociación Colombiana de Call Centers (ACCC), este gremio es quien reúne a las empresas más representativas de la industria de centros de contacto del país, proveedores de software y hardware entre otros afines; ya sean privados o públicos, con el fin de liderar la promoción, protección y representación de los intereses de los asociados, contribuyendo así con el fortalecimiento de esta rama de la industria.

Esta asociación ha realizado estudios de factibilidad destacando que a Colombia como uno de los destinos con mayor potencial en América Latina para la prestación de estos servicios a nivel global. América Latina se perfila como fuente de empleo de esta industria. Las razones por las cuales las Empresas o Empresarios multinacionales tienen a Colombia en este concepto de ser fuente potencial para la expansión de BPO son:

- La proximidad geográfica, al estar rodeada de dos océanos.

- Posee Afinidad cultural.
- Tiene bajos costos de mano de obra que comparados con los de Europa y Norte América son inferiores entre 20% y 40%.
- Capacidad para que su personal provea diferentes niveles de servicio y valores agregados no vistos en otras culturas o compañías.
- La disponibilidad del Recurso Humano, su mano de obra es calificada y la cantidad de disponibles es la más alta de Latinoamérica
- Ingenieros de sistemas, Electrónicos, macarrónicos y de telecomunicaciones un 78% más económico que los de la región europea.

El crecimiento de esta industria supera el 25% anual en los últimos años, por esto la cantidad de ciudades con la capacidad de prestar los servicios de Outsourcing o tercerizados se ha casi que triplicado en los últimos años, y los países latinoamericanos han despertado su interés en atraer compañías globales con intenciones de expansión (Portafolio, 2012). Sin embargo, Colombia ya ha tenido extranjera en varios proyectos de Call Centers, TI, Centros de Servicios Compartidos y Data Centers, así entonces el segmento de Outsourcing en nuestro país ha crecido en un 91% en los últimos tres años. Así mismo Colombia tiene gran oportunidad para ampliar y desarrollar nichos más especializados de Outsourcing debido a que cuenta con disponibilidad de recurso humano calificado, el cual es a unos costos competitivos, también posee un régimen laboral flexible, infraestructura de telecomunicaciones, mercado local con amplio crecimiento e importantes incentivos para la industria de servicios.

7. Aplicación de las herramientas de diagnóstico

Se opta por una metodología de Diagnostico que en este caso es la observación directa, se trabaja desde el área de Gestión Humana donde se revisa toda la documentación existente, se plantea un esquema de trabajo el cual se socializa con el comité de gerencia que se realiza semanalmente.

Para el caso de esta investigación, se realizará un estudio de la situación actual de la organización desde el punto de referencia del proceso de gestión humana más enfáticamente en los procesos normativos de selección, contratación, dotación, capacitación, nomina, bienestar, Seguridad y salud, reglamento interno entre otras.

7.1 Método

Deductivo ya que se trata de un proceso de conocimiento que parte de situaciones generales fundamentadas por un marco teórico general y que puede ser aplicada en una realidad concreta (el **problema** de investigación). Así, partiendo de la concepción general que se presenta de los procesos de gestión humana. Luego entonces, esto permitirá dar explicación a los hechos o las situaciones particulares que se registran dentro de la organización y así analizar y evaluar la aplicación concreta. Por tanto, será necesario la utilización de técnicas de recolección de información tales como: Observación, encuestas, entrevistas, formatos y/o manuales. (Ortiz,

2000; Soriano, 2994)

7.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recopilación de la información que permita describir y explicar los hechos que definen el problema de investigación será necesario recurrir a:

- La utilización de **fuentes primarias**, que son las que han tenido relación física directa con los eventos que se están construyendo. Para la recolección de datos se implementaron las siguientes técnicas:
- **Observación:** Observar es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito.

Es el método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado. Está observación es participante directa, porque a través de esta se obtendrá la información necesaria con el fin de conocer los comportamientos, percepciones e inquietudes de la población a estudiar para luego diseñar un plan de gestión humana para corregir las debilidades actuales e implantar las no existentes encontradas en los diferentes procesos ejecutados actualmente por la organización. (Ortiz, 2000)

- Entrevistas: Se realizan con el objetivo de indagar de manera específica y profunda acerca de los procesos de Gestión Humana aplicados en la organización KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S. El tipo de preguntas utilizadas son las **No Estructuradas o Abiertas** que permiten al entrevistado proporcionar más detalles en sus respuestas. Las cuestiones planteadas en las entrevistas se enfocan hacia los diferentes procesos que se realizan actualmente de Gestión Humana y la forma en cómo estos son desarrollados por la persona encargada en este caso el gerente y propietario.

También se debe utilizar la recolección de información a través de **fuentes secundarias** que son aquellas que no tienen una relación física directa con el evento que constituye el objeto de estudio, pero que dan información adicional para su entendimiento. Sumado a lo anterior la técnica de recolección de información secundaria que se utiliza en el desarrollo de la investigación, es el análisis documental, ya que la información contenida en libros, textos escritos por fuentes reconocidas y confiables e Internet permiten dar mayor soporte a la investigación y la descripción del tema de estudio

El segundo método mencionado y utilizado son las entrevistas las cuales se realizan únicamente al personal de la empresa y en especial al gerente, se tratan de reuniones informales en las que a través de un formato de preguntas abiertas se indaga a la persona para obtener información acerca de los procesos.

7.3 Diagnostico documental

Se evidencia que hay una auditoria hecha por el único cliente que tienen, al cual según el contrato de servicios se le debe cumplir en algunos requisitos básicos. El documento muestra que la calificación fue 30 puntos de 100, el personal no tiene manuales de funciones, se desconoce procedimientos mínimos como el reglamento interno el cual se encuentra desactualizado y en una carpeta, lejos del alcance de todo el personal, no se tiene el debido proceso para contratación y seguridad social, lo cual vulnera y genera malestar en los trabajadores contratados, no existe asesoría legal para el buen proceder en cuanto a parámetros básicos de contratación, disciplinarios, despidos, derechos de petición, horas extras, resolución de practicantes SENA y mucho menos un plan de bienestar anual que garantice mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Existen reuniones semanales de los directivos, pero no se llevan actas donde se dejen tareas y responsables para evaluar los avances en las reuniones posteriores. Lo que más preocupa es el incumplimiento legal al no haber implementado el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, no existen políticas de ninguna índole (de seguridad, medio ambiente, salarial, calidad, etc.).

7.4 Diagnostico organizacional.

La compañía posee un organigrama desactualizado, por lo tanto, no concuerda con la

realidad de los cargos, funcionarios que ejercen y grupos de trabajo a su cargo. El personal no tiene claro quién es su jefe inmediato y desconoce el esquema con el que se trabaja.

Las áreas se crearon y desaparecieron de acuerdo a la necesidad del día a día perdiendo la estructura y funcionalidad inicialmente dada. Cada quien impuso su modelo y estructura de acuerdo a experiencias individuales que al revisar casos específicos se podría decir que todos los líderes hacen un poco de lo mismo y no se especializan en el deber ser y objeto de la compañía.

Además de analizar la estructura en este punto se ha tenido en cuenta lo siguiente:

Se evidencia falta de documentación que respalden a la organización; Hay actividades y cambios que se han realizado pero el hecho de no tener nada formalizado hacen que no sea un respaldo en caso de una visita del cliente, ministerio de trabajo o entidades competentes.

Por otro lado, el sistema de trabajo y comunicación no fluye de la manera más adecuada, los trabajadores hacen reclamaciones y se sienten inconformes porque no les ha sido claro el tema de sus horarios, remuneración, horas extras y trabajos en festivos, no existen comunicados que los mantengan al día de todos los cambios, novedades y controles implementados diariamente.

La compañía **Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S.**, actualmente no cuenta con procesos de gestión humana establecidos, pero de igual manera estos se encuentran implícitos en

las actividades diarias de la gente y las diferentes gerencias, como, por ejemplo; coordinar el presupuesto del salario de los empleados por evento o la programación de la capacitación de un nuevo equipo.

7.5 Diagnóstico de gestión.

El área de gestión humana fue creada para blindar a la compañía de asuntos legales además de direccionar al personal frente a los objetivos corporativos, documentar los manuales de funciones, procesos y procedimientos, legalizar actividades e implementar todo lo relacionado con el bienestar, salud y calidad de vida de los funcionarios, su labor es administrar, supervisar y mantener el personal, pero se evidencia que no está funcionando debido a que la rotación del personal alcanza el 24% mensual, generando un desgaste operacional para todas las áreas, quienes unen fuerzas para cumplir metas, cumplirle al usuario final y el contrato comercial con el personal que continua vinculado, mientras Gestión Humana dedica su mayor esfuerzo al área de selección con el fin de remplazar la fuerza de trabajo, dejando de lado la razón de ser del área.

Se optó por seleccionar un grupo de cuatro personas para poder iniciar con un diagnostico participativo:

Funcionario de Área de Sistemas: Se debe optimizar el recurso y no causar traumatismos en los procesos que se realizan diariamente, por tanto, se incluye un trabajador de esta área ya que

existe una plataforma o CRM que es donde se deja el registro de los procesos operativos y que además posee un módulo de gestión humana el cual esta desactualizado obligando a realizar procesos repetitivos de forma manual.

Funcionario del área de Calidad: Se encargará de levantar procesos documentales y unirlos al sistema de gestión de Calidad existente. Además, son ellos quienes más conocen las exigencias hechas en el contrato comercial firmado con el cliente COMCEL SA (Claro Comunicaciones), por ende, es importante que los ajustes que se hagan estén alineadas a las necesidades y obligaciones contractuales de ellos.

Asesor Jurídico: Todo esto debe estar documentado pero respaldado jurídicamente para evitar reprocesos y errores a la hora de publicar.

Se solicita a contabilidad el costo del ingreso de un trabajador (valor de selección, inducción, exámenes médicos, dotación y papelería)

Se realizó el diagnostico general de la siguiente forma:

8. Diagnóstico de las 5 dimensiones organizacionales

Dimensión de orientación estratégica

- Identidad Organizacional.

- Identidad Jurídica.
- Planeación, Seguimiento y Evaluación.
- Estrategias para la sostenibilidad.
- Formulación y gestión de proyectos.
- Cultura de la calidad.

Dimensión sociopolítica

- Conocimiento y seguimiento de políticas, planes de desarrollo, programas y proyectos.

Dimensión humana

- Sentido de pertenencia.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Manejo de conflictos.
- Comunicación Interna.
- Desarrollo personal.

Dimensión administración financiera

- Estructura Organizativa.
- Normas y procedimientos.

- Administración y manejo sistemático de la información.
- Fuentes de financiamiento.
- Estados e informes financieros.

Dimensión productiva

- Articulación al mercado.
- Proceso de producción.
- Recursos humanos, físicos, técnicos y financieros.

De estas cinco dimensiones de diagnóstico de una organización se inicia el desarrollo de las tres que realmente impactan al área de gestión humana de Kamilion Comunicaciones Móviles SAS, así;

8.1. Dimensión de orientación estratégica

Identidad organizacional.

Es aquello que caracteriza a una organización y la hace diferente a otras. Es el conjunto de valores, fundamentos y acciones definidos en sus principios, misión y visión.

Tabla 1. Identidad Organizacional Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	debilidad		fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La organización ha definido su misión y visión.			x		Se tienen definidas, pero no socializadas con el cliente interno y está obsoleta
b) Cuenta con principios formulados de manera explícita			x		Se tienen formulados, pero no socializados, y está obsoleta
c) La misión describe la razón de ser, objetivos, estrategias, grupos poblacionales atendidos y áreas geográficas donde trabaja.			x		Se tiene documentada, pero no publicada y socializada a los trabajadores y está obsoleta
d) La visión refleja el estado futuro deseado por la organización.			x		No se ha socializado con el personal y está obsoleta
e) La organización revisa periódicamente su misión y visión.	x				Esta existe en la compañía desde la creación de la misma y no se ha modificado o revisado por lo cual es obsoleta y se modifica y cambia.
f) Los principios, la misión y la visión son conocidos, difundidos y compartidos por todas las personas que hacen parte de la organización.	x				No existe publicación y socialización de esta
g) Los principios, misión y visión guían la actuación de las personas de la organización y los servicios que ofrece.					No existe publicación y socialización de esta

Fuente: Esta Investigación

Identidad jurídica.

Forma como la organización es reconocida por la sociedad, asumiendo con ello los compromisos jurídicos, tributarios y contables que le corresponden.

Tabla 2. Identidad Jurídica Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	Debilidad		fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La organización tiene una forma jurídica le permite desarrollar su misión y visión adecuadamente.	X				Se desconoce la normativa y no se cuenta con asesor jurídico interno o externo
b) La forma jurídica le permite desarrollar su misión y visión adecuadamente.	X				No se tuvo en cuenta esta área para la redacción y la inclusión de parámetros
c) La organización cuenta con los conocimientos suficientes sobre la normatividad correspondiente a su forma jurídica.	X				No, el conocimiento es muy ambiguo y de personal con poca experiencia por tanto poseen conceptos confusos
d) Cumple con los requisitos jurídicos, tributarios, contables y laborales según su forma jurídica.	X				Los procesos son separados por tanto el tema tributario se cumple, pero en el resto de procesos no así que lo que se contabiliza y tiene que ver con conceptos de nómina o extralegales no son correctos por que no se tuvo en cuenta la parte jurídica, abriendo paso a sanciones de la UGPP.
e) Los principios, misión y visión guían la actuación de las personas de la organización y los servicios que ofrece.	X				No, porque el personal tiene desconocimiento y la compañía no posee publicaciones o capacitaciones de actualización.

Fuente: Esta Investigación

Planeación, seguimiento y evaluación.

Son tres procesos de aprendizaje que al ser abordados de manera interrelacionada permiten conceder la organización como un sistema dinámico, y se constituyen en una herramienta para lograr mayor efectividad y potenciar su experiencia.

Tabla 3. Planeación, Seguimiento y evaluación en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	debilidad		Fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La organización identifica y prioriza periódicamente los problemas o necesidades que busca satisfacer o las capacidades que espera potenciar con su quehacer.		X			Existe un comité semanal donde se hablan estos temas, pero no se lleva control ni se nombra responsables por tanto no se hace seguimiento a los avances.
b) Tiene en cuenta y revisa periódicamente, para su actuación, su misión y visión.		X			Se tiene en cuenta, pero esta esta desactualizada y de allí procederes errados,
c) Cuenta con planes estratégicos y operativos.		X			Son escasos e indocumentados, solo se hablan en el comité semanal, pero sin conclusiones y seguimientos.
a) Verifica si logra lo planeado y cómo lo hace.		X			De manera muy superficial y básica de allí que no existen n las buenas practicas
b) Cuenta con indicadores e instrumentos para recopilación de la información que le hace permite mirar lo que hace y logra en sus planes, programas y proyectos.		X			Existen algunos indicadores para muy pocas áreas, pero no son controlados y evaluados en su acenso o descenso.
c) Hace ajustes y toma decisiones oportunamente frente a sus planes, programas y proyectos de acuerdo con el análisis de los	x				Se trabaja de manera reactiva y no preventiva.

avances en la ejecución y los cambios en el contexto.					
d) Revisa periódicamente de qué manera los resultados de su acción contribuyen a su misión y su visión.	X				No, cada quien hace su función.
e) Utiliza los resultados del seguimiento como insumos para evaluar sus procesos, aprender de las experiencias y emprender nuevos planes.	X				Cada área trabaja de manera independiente y no hay seguimientos.
f) Ajusta sus planes, programas y proyectos de acuerdo con la verificación y análisis de efectos e impactos de lo que ha realizado.		X			Si se requiere se hacen ajustes, pero no planeados sino en la marcha del proceso o proyecto.
g) Tiene personas que cuentan con los conocimientos necesarios para hacer procesos de planeación, seguimiento y evaluación.			X		Pero no conocen sus indicadores o se les solicita hacerlo
h) Cuenta con una metodología específica para hacer sus procesos de planeación, seguimiento y evaluación.		X			El proceso llevado es muy básico y ambiguo
i) Destina el tiempo, los responsables y recursos necesarios para la realización de la planeación, el seguimiento y la evaluación.		X			Se destina tiempo, pero sin responsables y sin seguimientos.
j) Verifica si logra lo planeado y cómo lo hace.		X			Se valida pero no el paso a paso sino el resultado

Fuente: Esta Investigación

Estrategias para la sostenibilidad

Es la capacidad humana, técnica y financiera con la que cuenta las organizaciones para generar las condiciones que le aseguren su permanencia en el tiempo en cumplimiento de los

propósitos y objetivos para los que fue creada.

Tabla 4. Planeación, Seguimiento y evaluación en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	debilidad		Fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La organización ha elaborado un diagnóstico y conoce sus principales debilidades y fortalezas para el sostenimiento de sus procesos y proyectos a futuro	X				Es el primer diagnóstico que recibirán y de un área específica como es Gestión Humana.
b) Ha diseñado una estrategia de sostenibilidad con metas establecidas para el corto, mediano y largo plazo.		x			Se realizó, pero sin tener en cuenta las sanciones o penalizaciones por incumplimientos que se pueden tener del contrato comercial de Claro o de la superintendencia por tanto al primer mes esta quedo desvirtuada por una multa que superaba los 30 millones.
c) Tiene una estrategia definida para garantizar la cohesión y ampliación de su base social.		x			Se contrató una profesional que realizara esta labor, pero sin resultado hasta la fecha.
d) Ha identificado fuentes de generación de recursos propios a través de la producción y/o prestación de bienes y/o servicios.		x			
e) Ha definido una estrategia de financiación a partir de la identificación de distintas fuentes para acceder a recursos.		x			No se ha requerido por el crecimiento y rentabilidad de la compañía.

Fuente: Esta Investigación

Cultura de la calidad

Propósito permanente que tiene la organización de adelantar de manera óptima cada una

de sus acciones directivas, administrativas, productivas, etc., de tal forma que satisfagan plena e integralmente las necesidades y expectativas de las personas o comunidades a quienes va dirigida su labor.

Tabla 5. Cultura de la Calidad en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La organización conoce las preferencias de los usuarios de sus productos y/o servicios.			X		Los conoce, pero están limitados a los recursos y exigencias de la empresa contratante.
b) Estimula a sus integrantes para el desarrollo óptimo de sus acciones.		X			
c) Hace control de calidad a todas las acciones que adelanta, así como a todos los productos y servicios que ofrece.		x			Se hace, pero con personas no idóneas para esta actividad, por tanto, el desconocimiento hace que lo que diga la persona del área sea lo correcto ya que no poseen experiencia o conocimiento del proceso que les permita refutar
d) Hace ajustes periódicos a sus sistemas de administración, gestión y producción cuando detecta fallas o situaciones anómalas.			X		Se trabaja en pro de los planes de acción correctivos
e) Hace seguimiento y análisis a los niveles de aceptación de sus productos y servicios por parte de los clientes.			X		Esto lo hace la empresa contratista mediante una encuesta de satisfacción realizada al cliente final

Fuente: Esta Investigación

8.2. Dimensión humana

Sentido de pertenencia

Identificación que tienen los miembros de la organización con sus principios, misión y visión y que en la práctica se traduce en un compromiso de búsqueda de los objetivos y metas organizacionales y el cumplimiento de actividades, tareas y responsabilidades que esta asume.

Tabla 6. Sentido de Pertenencia en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	debilidad		fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) Las personas de la organización se identifican y actúan de acuerdo con los principios, misión y visión institucionales.			X		Lo hacen por inercia porque desconocen que quiere la compañía de ellos y hacia donde va.
b) Se sienten orgullosas de pertenecer a ella.		X			Existe mucha deserción por la insatisfacción de los funcionarios.
c) Se distinguen por la mística y dedicación que le imprimen al trabajo.			X		Es personal con gran experiencia, pero sin indicadores y falta de seguimiento
d) Participan de manera activa y voluntaria en las actividades colectivas que realiza la organización.			X		En su gran mayoría lo hacen, pero nada mejora su desinterés e insatisfacción en su compañía.

Fuente: Esta Investigación

Trabajo en equipo.

Interacción de varias personas que comparten un mismo objetivo y que en función de ello hacen un cambio abierto de ideas, experiencias y conocimientos y definen unas reglas de trabajo compartido.

Tabla 7. Trabajo en Equipo Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La organización crea las condiciones y espacios necesarios para que se pueda dar el trabajo en equipo, por ejemplo, reuniones periódicas, comités para la realización de tareas específicas, jornadas de integración, espacios de reflexión, etc.		x			Solo para cargos directivos
b) Existe disposición y confianza entre los miembros de la organización para hacer el trabajo de manera coordinada.		x			El hecho de que el personal rote con tanta frecuencia hace que exista disposición, pero no experticia.
c) La organización asigna responsabilidades que pueden ser trabajadas conjuntamente entre sus diferentes áreas.		x			Se asignan, pero la labor diaria es absolvente haciendo que cada área se dedique a sobrevivir antes que planificar o trabajar en equipo.
d) La cooperación y complementariedad son características del estilo del trabajo en la organización.			x		En algunas áreas

Fuente: Esta Investigación

Liderazgo

Capacidad de orientación, apoyo o delegación que se establece entre los miembros de una organización, búsqueda de metas comunes partiendo de sus conocimientos y habilidades.

Tabla 8. Liderazgo en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	Debilidad	Fortaleza	
------------------------	-----------	-----------	--

	1	2	3	4	Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
a) La organización promueve entre sus integrantes el liderazgo de procesos		X			
b) Ofrece formación para adquirir habilidades en liderazgo		X			
c) Se caracteriza por un liderazgo que propicia la construcción colectiva, acompañada y da orientaciones.		X			

Fuente: Esta Investigación

Manejo de conflictos.

Tratamiento que se da a situaciones de tensión inherentes a las relaciones interpersonales y entre organizaciones, bien sea por problemas en las relaciones, por oposición consciente frente a situaciones específicas o por diferencias no resueltas, por choque de intereses o pensamientos, por sentimientos que causan malestar y por valores no compartidos.

Tabla 9. Manejo de conflictos en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	Debilidad		fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) Los conflictos y crisis que se presentan son tomados como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento para la organización.		X			
b) Los conflictos son reconocidos, se tratan adecuadamente y no se evaden.		X			
c) La organización privilegia el tratamiento abierto de las diferencias y el análisis de los asuntos conflictivos.		X			

d) Utiliza diferentes métodos y técnicas para tratar los conflictos dependiendo de los problemas o situaciones que se presentan.		x			No existe el personal idóneo para el manejo de esto.
e) Propicia espacios para el tratamiento de los conflictos que se presentan.		x			Impone soluciones, no socializa

Fuente: Esta Investigación

Comunicación interna

Conjunto de relaciones entre personas que comparten ideas, valores, sentimientos y experiencias, a partir de la producción y uso de expresiones verbales y no verbales y a través de distintos medios

Tabla 10. Comunicación interna en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	Debilidad		Fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) Los miembros de la organización dialogan permanentemente sobre resultados, logros, nuevos proyectos, procedimientos organizacionales, decisiones tomadas y criterios de actuación.			x		Solo los lideres
b) La organización propicia la comunicación entre sus miembros y dispone de medios apropiados para ello.		x			La insatisfacción general genera confrontación al propiciar estos espacios

c) La comunicación en la organización, favorece la expresión de sentimientos y emociones de sus miembros, enriqueciendo así las relaciones.		x			Solo se escucha a los Jefes de área y sus recopilaciones del grupo, pero no al trabajador afectado.
d) La organización cuenta con una estrategia de comunicación interna con sus respectivos propósitos, destinatarios y medios.		X			Es muy precaria

Fuente: Esta Investigación

Desarrollo personal

Proceso en el cual la persona se compromete consigo misma a lograr un equilibrio que le permita su potencial como ser humano, y así vivir una vida llena de satisfacciones.

Tabla 11. Desarrollo personal en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	debilidad		fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La organización conoce suficientemente el potencial humano de sus integrantes.		x			No conoce o tiene tabulado información completa del trabajador

b) Permite que las personas pongan a su servicio todas las fortalezas y potencialidades que tienen.		x			Se les limita en una función monótona
c) Estimula la relación personal de sus miembros.		x			Solo de los líderes de áreas.
d) Todos los miembros de la organización tienen las mismas posibilidades de aprender, crecer y ser cada vez mejores.		X			
e) El desarrollo personal es un tema abordado por la organización y además está ligado a otras estrategias para el mejoramiento continuo.		x			Solo en líderes de procesos.

Fuente: Esta Investigación

8.3. Dimensión administrativa y financiera

Estructura organizativa

Conjunto de relaciones y medios (estatutos, reglamentos, organigrama, manual de funciones y manual de procedimientos) que utiliza la organización para distribuir, organizar el trabajo y establecer reglas de funcionamiento.

Tabla 12. Estructura Organizativa en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	debilidad		Fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La estructura de la organización es acorde con su forma jurídica y estatutos.		x			
b) Es pertinente a su misión, necesidades y disponibilidad de recursos.		X			
c) La organización es flexible para adaptar su estructura a los cambios que se requieran en el logro de sus objetivos.		X			
d) Es posible diferenciar claramente los roles y tareas de cada instancia de la organización		X			
e) La estructura de la organización refleja las relaciones jerárquicas, los canales formales de comunicación y las relaciones entre las distintas instancias y cargos.		X			

Fuente: Esta Investigación

Normas y procedimientos

Orientaciones que deben seguir de manera lógica la organización, para unos desempeños acorde con su naturaleza jurídica, con las obligaciones que tiene con el medio y según sus necesidades de funcionamiento interno.

Tabla 13. Normas y Procedimientos en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	debilidad		fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	

a) La organización cuenta con normas y procedimientos acordes con la reglamentación de su forma jurídica, que apoyan su gestión.		x			Posee algunas parciales y otras inconcordantes
b) Esas normas y procedimientos son ágiles, flexibles y responden tanto a sus necesidades como a las demandas del entorno.		x			
c) Todos los miembros de la organización conocen las normas y procedimientos		X			Conocen algunos informalismos
d) La organización cuenta con normas y procedimientos relacionados con la gestión de personal, proceso de selección, inducción y evaluación, contrataciones, sistema salarial.		x			Algunos procedimientos están documentados, pero no se cumplen, otros no se documentan, pero se hacen parcialmente.
e) Dispone de procedimientos definidos y claros para la producción y administración de bienes y servicios.		x			Los procedimientos los conocen los más antiguos de la organización es por eso que cuando una persona relativamente antigua se va, se lleva el conocimiento y la forma de proceder.
f) Cumple con los requerimientos en materia de pago de impuestos; IVA, ICA, retenciones en la fuente correspondientes y presenta oportunamente las declaraciones de ley.				x	
g) Tienen normas y procedimientos y estas se cumplen.		x			Tiene algunos procedimientos desactualizados o sin socializar.

Fuente: Esta Investigación

Administración y manejo sistemático de la información.

Ordenamiento lógico y clasificación que hace la organización de la información que produce y utiliza diariamente para ejecutar sus actividades y tomar decisiones. El análisis de esta información se realiza de acuerdo con planes, programas y proyectos que adelanta.

Tabla 14. Administración y manejo sistemático de la información en Kamilion

Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	Debilidad		fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La organización cuenta con un sistema de archivo y correspondencia.			x		
b) El sistema de archivo y correspondencia permite utilizar la información de manera oportuna y confiable, facilitando las tareas cotidianas.			X		
c) La organización documenta la información documenta la información sobre sus planes,		X			Algunas áreas y en algunas ocasiones
d) El sistema de información le permite analizar los avances de su gestión y tomar decisiones.		X			
e) Existen criterios unificados para la recepción y manejo de la información		X			

Fuente: Esta Investigación

Articulación al mercado.

Colocamos de los productos y/o servicios que presenta la organización en escenarios de

compra y venta locales, nacionales o internacionales, en condiciones de competitividad y con posibilidad de generar utilidades y adecuados niveles de rentabilidad.

Tabla 15. Articulación al Mercado en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	Debilidad		fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La organización realiza estudios de mercado antes de decidirse a sacar un producto o servicio.		X			
b) Tiene estudios que miden la capacidad de sus productos y/o servicios para competir con los ofrecidos por otros, respondiendo a las exigencias de quienes los demandan.		X			
c) Ha identificado canales de distribución antes de iniciar el proceso de comercialización y mercado de sus productos o servicios.		X			
d) Cuenta con estrategias de comercialización y mercadeo.		X			se presenta a convocatorias, licitaciones o invitaciones públicas, pero no estrategia sino porque estas son publicadas en internet
e) e) Evalúa si sus productos y/o servicios están posicionados y son de aceptación en el mercado.		X			

Fuente: Esta Investigación

Proceso de producción

Fases que establece la organización para que las materias primas e insumos se transformen en productos durante la utilización de mano de obra, espacios de trabajo, equipos y herramientas

productivas.

Tabla 16. Proceso de Producción en Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	debilidad		fortaleza		Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
	1	2	3	4	
a) La organización conoce en detalle las fases de elaboración de cada producto o servicio que presta y ha definido tareas, tiempos y recursos.			x		
b) Hace los estudios técnicos necesarios antes de decidir el proceso de producción que va seguir, la mano de obra y la maquinaria y equipo que necesita.		X			
c) Evalúa periódicamente la distribución en planta de los equipos y su incidencia en tiempos y costos de producción.		x			
d) Evalúa permanentemente cada fase del proceso productivo y establece ajustes y correcciones cuando es necesario.		X			

Fuente: Esta Investigación

Recursos humanos, físicos, técnicos y financieros.

Personas, bienes y dinero que requiere la organización para llevar a cabo su misión. Estos toman la base productiva o, lo que es lo mismo, la capacidad instalada de la empresa; pues es de su adecuada utilización y combinación que dependen los resultados y el éxito de los proyectos que tenga en curso o decida emprender.

Tabla 17. Recursos humanos, físicos, técnicos y financieros en Kamilion Comunicaciones

Móviles S.A.S

Criterios Orientadores	Debilidad	Fortaleza	Posibles causas que nos han llevado a ser débiles o fuertes
------------------------	-----------	-----------	---

	1	2	3	4	
a) La organización mantiene inventarios actualizados de sus recursos físicos y técnicos.	X				Se encontró un archivo en Excel de los equipos de cómputo, pero no de los demás muebles y enseres.
b) Planea, gestiona y administra los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros necesarios para elaborar sus productos y presentar sus servicios.		X			
c) Evalúa permanentemente el grado de utilización de sus recursos humanos, físicos, técnicos y financieros.		X			
d) Hace mantenimiento preventivo y/o correctivo a los recursos físicos y técnicos de la empresa		X			Solo se manejan planes de acción correctivos, pero no se documentan al punto de corregir el mismo proceso en varias ocasiones.
e) La organización mantiene programas permanentes de actualización y capacitación de su recurso humano.		X			

Fuente: Esta Investigación

Capítulo II. Identificar los procedimientos adecuados para el área de Gestión Humana mejorando los diferentes procesos de la misma con el fin de incrementar la rentabilidad, productividad y calidad en el servicio para Kamilion Comunicaciones Móviles SA.S.

9. Resultados del diagnostico

Como resultado del diagnóstico, se hace necesario que en el transcurso del trabajo se

presenten formatos y manuales los cuales permiten la estructuración adecuada de cada uno de estos procesos. La aplicación de cada uno de estos procesos estará determinada de acuerdo a la existencia o no de los mismos en la empresa. Esta es una de las herramientas más importantes utilizadas, pues permite la unificación de la información de cada uno de los procesos y a su vez provee la información necesaria de cada uno de estos, para su posterior aplicación en la empresa. Esto con el fin de asegurar que el procedimiento no quede determinado por la persona que actualmente realiza el cargo sino por un manual que puede ser seguido por cualquier persona que se enfrente en algún momento al cargo.

9.1. Revisión y análisis de deserción

Teniendo en cuenta que este es el punto más crítico en el Área de Gestión Humana, se debe dar inicio a un plan de retención de personal, con la idea de que el conocimiento permanezca a largo plazo, evitando así un desgaste operacional y económico innecesario, además de dar cumplimiento al contrato comercial del cliente donde claramente se estipula un 4%, de lo contrario se sancionara económicamente.

Para lo anterior se estructuro una entrevista de retiro y al tabular los resultados de un mes se evidenció que los trabajadores se retiraban por los siguientes motivos y en su orden de importancia:

Mejor Oferta Laboral; En este caso se sugirió a Gerencia realizar un estudio de salarios frente a las empresas que contratan por el mismo servicio encontrando que tres de las compañías para donde migran los asesores tienen un incremento en promedio de un 40% en su salario.

Ante esto la gerencia de recursos humanos y Gerencia General preparan una escala de salarios acordes al cargo, capacitación, experiencia y habilidades. Este se aplicará basado en cumplimiento de indicadores mensual y permanencia en la compañía.

Poco reconocimiento a su labor; En efecto los trabajadores son estudiantes de mínimo 8vo semestre de las TIC y consideran que pueden tener buenas ideas para mejorar su productividad y calidad de llamadas sin afectar los guiones establecidos y la plataforma manejada pero no han sido escuchados o tenidos en cuenta por el contrario se les impone procedimientos más demorados que evitan que cumplan la meta de llamadas diarias y frustren sus expectativas.

Para esto se implementa un buzón de sugerencias que se revisa de manera semanal y se publica en cartelera la sugerencia o queja con la respuesta dada por el área responsable.

La Gerencia prepara un equipo de trabajo para realizar depuraciones a la plataforma permitiendo que participen los funcionarios operativos que son quienes la manejan.

Adicionalmente se incluye dentro del plan de bienestar, mensualmente debe haber un plan

de incentivos para la parte operativa en el cual se motive su labor, pero desde nuestra área impacte en la minimización de atrasos, calidad de las llamadas revisadas, productividad y cumplimiento diario etc., estos se deben hacer a manera individual y por supervisor o jefe de área.

Considera que no tiene oportunidades de crecimiento laboral; La permanencia de una persona en Kamilion revisado lo que va corrido del 2016 (medición del primer semestre) está así (promedio de personas 430):

- Tres meses o menos 64%
- De tres a Seis meses 26%
- De seis a Doce meses 8%
- Más de doce meses 2%

Al revisar las vacantes se puede evidenciar que algunas de ellas pueden ser cubiertas con convocatorias internas, pero nada se hace de esta manera ya que los líderes, auxiliares, analistas y asesores se contratan con convocatoria externa sin darles la oportunidad a los trabajadores activos quienes en su mayoría están a puertas de culminar su pregrado en Ingeniería (sistemas, industrial, electrónica, mecatrónica).

Para mitigar esto se crea y publica un procedimiento (inmerso en la presentación del área de Gestión humana), por tanto, esta información se debe dar el primer día de capacitación del nuevo personal. Todas las vacantes se publicarán de manera interna, si al cerrar este proceso se

evidencia que no se tiene el candidato apto se hará una convocatoria externa.

Clima laboral negativo; Esta situación abarca varias inconformidades que van desde desconocer para donde van, quienes son sus líderes, a quien acudir por las diferentes situaciones, las condiciones de trabajo no son las más adecuadas, no hay políticas y procedimientos claros, no hay coherencia con las instrucciones dadas por cada jefe. Los trabajadores no tienen una fuente confiable de información ni comunicación. Por tanto, se espera que dejando esto claro y mejorando sus condiciones con los diferentes planes y programas a implementar se mejore el clima y muchos aspectos más.

Al conocer las anteriores situaciones se inicia con el desarrollo de los procedimientos adecuados para el área, que impacten positivamente sobre las falencias encontradas, es claro que se debe crear, implementar y mejorar todo el proceso, programas, planes y demás actividades del área de Gestión Humana que a continuación se enlistan, describen y en el último punto se documentan.

9.2. Crear un documento de procesos básicos de gestión humana

Es necesario que se creen guías generales del área, la cual debe contener los procesos básicos que se deben gestionar y tener en el área de Gestión Humana de Kamilion Comunicaciones Móviles, por tanto, el documento debe abarcar:

- Organigrama General de la compañía
- Organigrama del área de Gestión Humana
- ¿Cuál es su responsabilidad como área?
- Procesos de Selección tanto interna como externa, explicación general de las pruebas y procedimientos hasta el cierre de informe de selección Exámenes Médicos; para quienes aplica, quienes pasan a esta fase y cuáles son los exámenes que se deben hacer según el cargo y área.
- Proceso de Contratación; Debe quedar escrito cual es el proceso correcto, quien lo hace, en cuanto tiempo, que se requiere para un nuevo o para un promovido de manera interna.
- Carnetización; a quienes se carnetizan y que se requiere
- Dotación; a quienes se dota de uniforme y elementos de protección, cada cuanto y que tipo de uniforme dependiendo del cargo.
- Afiliación al sistema general de Seguridad Social; A quienes se afilia, en que momento queda afiliado el trabajador y en dónde.
- Proceso de formación; En qué momento se realiza, herramientas usadas, donde se hace y donde y las generalices del contenido.
- Plan de Formación; en qué momento se aplican, a quienes se incluyen y cuáles son los medios de actualización de la información a entregar a los usuarios finales.
- Generalidades del plan y programas de bienestar y desarrollo del personal

- Salud ocupacional: Generalidades de la pretensión frente a este sistema que, aunque será un programa completo, se dejara dentro del procedimiento estándar del área.
- Convocatorias y Ascensos: Procedimientos para procesos meramente internos.
- Proceso de nómina; estipulación de fechas, forma y metodología de pago.

9.3. Estructurar y ejecutar un plan de bienestar integral

Es necesario crear un plan de bienestar en el que se apunte a mejorar el clima, generar sentido de pertenencia, minimizar la rotación de empleados, incentivar y motivar la calidad de servicio además de la mejora en productividad de cada trabajador, este plan debe contener un cronograma de las actividades y el objetivo de las misma junto con el presupuesto asignado, las áreas que intervienen, la población objetivo etc., el documento principal debe contener;

- Objetivos del plan
- Alcances del mismo
- Responsables de la ejecución
- Enfoques y frentes a cubrir; Calidad de vida, Recreación y cultura, desarrollo organizacional
- Medición, control y seguimiento de las actividades realizadas, además de la participación y satisfacción de los trabajadores.
- Por último y no menos importante es la creación del comité de convivencia.

9.4. Implementación, documentación, socialización y publicación de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo

Para dar cumplimiento a las exigencias gubernamentales e implementar el sistema de Seguridad y salud en el trabajo se debe contar con la participación de un profesional o especialista en esta rama para generar los parámetros y levantamientos iniciales.

- Presentar matriz de riesgo
- Identificación de Peligro, evaluación y valoración del riesgo.
- Cronograma de actividades anuales
- Conformar y capacitar la brigada de emergencia y el copast
- Realizar y publicar la política de alcohol y drogas
- Realizar y publicar el Reglamento de Higiene y seguridad Industrial
- Generar un programa de Riesgo Locativo (los trabajadores manifiestan exceso de calor y trabajo en altas temperaturas debido a que son muchos equipos de cómputo en un espacio reducido y con poca ventilación).
- Programa de prevención de sustancias psicoactivas.

9.5. Implementación de un área de comunicaciones

Mantener informados a los empleados es clave, por tanto, se determina crear una pequeña área de comunicaciones que dependerá directamente de Gestión Humana y estará compuesta por una comunicadora social denominada analista de comunicaciones y bienestar, a quien se le asignará un practicante en diseño gráfico, con el fin de que recopile, centralice y difunda la información de áreas, jefes y trabajadores, se encarga del diseño, campañas de expectativa y publicaciones necesarias.

La imagen corporativa. Folletos, videos y carteleros son responsabilidad de esta área, al igual que la logística de los eventos que realice la compañía.

Esta área esta supervisada por Gestión Humana y el comité de bienestar (se debe conformar para participación de los trabajadores).

9.6. Creación del área de calidad

La necesidad por parte de Kamilion de abrirse a nuevos mercados y de volverse competitiva frente a los demás proveedores que posee el cliente Claro, es necesario el área de Calidad para tener una ventaja frente a los demás, al poder dar respuestas oportunas y cumplimiento a las exigencias del cliente que en este caso es cada vez más cambiante, dinámico e impredecible debido a que se

depende de unos usuarios y de las nuevas tecnologías se abren paso en el mercado.

Para el área de gestión humana es muy importante trabajar de la mano con el área de calidad ya que el manejo de personas requiere procesos ordenados, claros y con secuencias lógicas que eviten malas interpretaciones por parte del personal o desgaste innecesarios por desconocimiento de procedimientos, manuales o funciones, los cuales en este caso serán documentados y levantados por el área de calidad para el total de las funciones y cargos. Así las cosas gestión humana trabaja con calidad para hacer las cosas bien desde el principio.

Esta área la manejará un Ingeniero industrial con conocimientos en ISO 9001 y será la responsable de hacer el engranaje entre áreas que involucre:

- Satisfacer las necesidades del cliente interno, externo y usuarios finales
- Cumplir con las expectativas del cliente y brindar valores agregados.
- Lograr servicios con “CERO” sanciones, inconformidades o errores.
- Hacer bien las cosas y buscar integralidad al primer contacto con el cliente
- Prestar una atención personalizada de manera satisfactoria para el usuario final
- Cumplir con los tiempos de respuesta para los usuarios finales
- Administrar de forma ordenada los formatos, manuales, procesos, procedimientos y versiones.

Las mejoras continuas deben apuntar a;

- Evitar multas y sanciones de la superintendencia o del cliente Claro
- Mejorar la percepción de los usuarios finales en cuanto al servicio de claro y del soporte técnico suministrado.
- Identificar y abolir las redundancias que puedan tener las áreas por falta de formatos y delimitación de actividades.
- Auditar las áreas con los parámetros propuestos por la Empresa Cliente para generar planes de acción que eviten no conformidades en las auditorias del cliente.

9.7. Generación de indicadores por área

Las áreas deben tener mejora continua en sus procesos y si no se está midiendo se podría decir que difícilmente se está controlando por ende se proponen indicadores de gestión por cada área, los cuales se deben presentar mensualmente, junto con el Plan de Acción Correctivo o Preventivo al que haya lugar.

Para poder hacer trazabilidad por parte de la gerencia se debe determinar de dónde se saca la información y que tan fidedignas están siendo las fuentes de información.

Esto se hace con el propósito de generar alertas cuando hay desviaciones como la sobrecarga de casos, la falta de los mismos, contactabilidad deficiente, base de datos errada etc. Con estos además se puede evaluar el desempeño del líder y si su gestión en el área es clara

frente a los objetivos corporativos.

Los indicadores propuestos de acuerdo al área;

Área de calidad; Este proceso se responsabiliza de la calidad de servicio al cliente final, es decir se refiere a la calidad de llamadas, a la grabación y monitoreo de las mismas, muy diferente al sistema de gestión de calidad.

Tabla 18. indicadores de Calidad

NOMBRE	DEFINICION	Calculo
Nivel de Experiencia al Cliente	Calidad Emitida: Resultados entregados como parte de la gestión de los monitoreos Internos Calidad Percibida: Resultados entregados como parte de los monitoreos generados por el Cliente	$(\text{Emitida} * 0,4) + (\text{Percibida} * 0,6)$
Cumplimiento auditoría de calidad del servicio	Medir el cumplimiento de la revisión de la muestra establecida para verificar la calidad del servicio	$\text{Muestra establecida} / \text{muestra de auditorías realizada} * 100$
Documentación de los procesos	Medir el cumplimiento de la revisión y locación en el manual de los procedimientos y demás documentos solicitados por los líderes de procesos.	$(\text{No. de actualizaciones documentales de los procesos atendidas} / \text{Total de solicitudes de actualización recibidas}) * 100$
Cumplimiento plan de auditoría de calidad	Medir el cumplimiento del plan de auditorías trazado por la empresa con el objetivo de auditar todos los procesos de la empresa mínimo una vez al año.	$\text{Auditorías realizadas} / \text{auditorias programadas} * 100$
Acciones correctivas	Determinar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas	$(\# \text{ de acciones correctivas implementadas} / \# \text{ de acciones totales existentes}) * 100$
Acciones preventivas	Determinar el grado de cumplimiento de las acciones preventivas	$(\# \text{ de acciones preventivas implementadas} / \# \text{ de acciones totales existentes}) * 100$
Oportunidades de mejora	Determinar el grado de cumplimiento de las acciones de mejora	$(\# \text{ de acciones de mejora implementadas} / \# \text{ de acciones totales existentes}) * 100$

Fuente; esta investigación

Área de Gestión Humana: Responsable del personal, su ingreso, retiro y actividades.

Tabla 19. Indicadores área Gestión Humana

NOMBRE	DEFINICION	Calculo
Ausentismo	Medir las ausencias de los empleados al lugar de trabajo ya sea por faltas, por permisos o por retrasos al llegar.	Días de ausencia / Días Programados *100
Rotación de personal	Medir el grado de permanencia de los colaboradores en la empresa	Total, de personas que renunciaron / Total de personal que inicia el mes *100
Vacantes Abastecidas	Es la cantidad de personal que ha sido seleccionado de acuerdo a lo requerido por la empresa.	Número de vacantes abastecidas / Número total de vacantes *100
Cumplimiento del Plan de Bienestar	Realizar la medición del cumplimiento del plan establecido para la empresa.	Actividades realizadas/ actividades programadas *100
Cubrimiento del plan de bienestar	Verificar el alcance que ha tenido el plan de bienestar en cuanto al cubrimiento a todas las áreas de la empresa.	Colaboradores que asistieron / Colaboradores programados *100
Índice de evaluación de desempeño.	Proceso de evaluación a cada colaborador con el fin de realizar una medición de las condiciones para ocupar el cargo	Número de trabajadores con desempeño optimo / Total de evaluados *100
Cumplimiento de las actividades de salud ocupacional programadas	Realizar la medición del cumplimiento del programa establecido para la empresa.	Actividades de seguridad y salud en el trabajo realizadas/ actividades de seguridad y salud en el trabajo programadas *100

Fuente; esta investigación

Área de helpdesk: Responsable de recibir la base de datos que envía el cliente Claro para hacer las llamadas (Outbound) y/o recibo de llamadas (inbound), responsables de desbloques de claves, mantenimiento preventivo y correctivo del software y hardware de los equipos en uso.

Gestión Humana interviene en esta área ya que las inconformidades, quejas y reclamos

por la demora en la atención al no hacer el debido mantenimiento a los equipos asignados, desbloquear o no asignar equipos para el trabajo diario, lo cual a repercutido en el cumplimiento de los ingenieros, inconformidad por demoras, afectación en indicadores de cumplimiento diarios, pérdida de bonificaciones e incentivos por falta de herramientas adecuadas etc.

Tabla 20. Indicadores área Helpdesk

NOMBRE	DEFINICION	Calculo
Promedio de Conformidad (Satisfacción)	El promedio de calificación debe estar a un mínimo del 4.0.	Calificaciones a través del HelpDesk por parte del usuario que registra la incidencia, esto a través de la nueva funcionalidad implementada.
Solución de fondo	Solucionar de fondo mínimo el 95% de los tickets registrados en un máximo de 3 días *(Las implementaciones o proyectos se excluyen).	Control a través de los registros de incidencias vs registro de gestión y solución asociada el número de ticket.
Tiempo de Respuesta	95 %Dar respuesta o iniciar gestión a los requerimientos en un lapso máximo de 2 horas.	Versus de fecha y hora de registro del ticket y hora de registro de gestión y solución documentado en CRM.
Actividades Cronograma Tecnología	Cumplimiento al 100% en ejecución y documentación de actividades por cronograma.	Ejecución y documentación de las actividades asignadas a través del cronograma HelpDesk, estas son programadas y ejecutadas de manera preventiva.
Disponibilidad de Plataforma Tecnológica	Disponibilidad del 99% en uptime sobre la infraestructura tecnológica administrada por el HelpDesk Kamilion. *Excepciones sobre aplicaciones dependientes de terceros como la intranet Comcel/Claro.	Cumplimiento a través de las actividades preventivas sobre infraestructura, el método y control se realizará a través del formulario de caída de sistema sobre el cual se registran las caídas a nivel de plataforma.

Fuente; esta investigación

Área de información; Es el área encargada de realizar los informes para el cliente interno y externo, revisar y distribuir la base de datos entre los diferentes grupos de trabajo, controla que las llamadas se hagan en los tiempos establecidos por la superintendencia y que la cantidad de

llamadas (tráfico) sea acorde a la cantidad de ingenieros, evitando la saturación de personas o la falta de las mismas.

El área de información para el área de gestión humana deberá suministrar el informe diario del rendimiento del personal y el área asignada para validar vs los indicadores de la misma con el fin de conocer la productividad y hacer los respectivos seguimientos, pago de premios, reconocimientos e incentivos o por el contrario el debido proceso disciplinario por incumplimiento de contrato. Es necesario medir al personal para controlar los desfases.

Tabla 21. Indicadores área de Información

<u>NOMBRE</u>	<u>DEFINICION</u>	<u>Calculo</u>
Análisis y Entrega del Tablero de Control oportunamente	Verificar el análisis y la entrega diaria del tablero de control	Verificar el análisis y la entrega diaria del tablero de control
Análisis y entrega del Cuadro de Mando	Verificar el análisis y la entrega Semanal del cuadro de mando integral	Verificar el análisis y la entrega Semanal del cuadro de mando integral
Realizar, verificar y generar el Informe de VPG – Comité	Verificar el análisis y la generación Semanal del informe de VPG.	Verificar el análisis y la generación Semanal del informe de VPG.
Entregar el Ranking diariamente	Verificar el análisis y la generación diaria del ranking operativo.	Verificar el análisis y la generación diaria del ranking operativo.
Generar las correspondientes Alarmas sobre el tráfico o personal	Verificar que se generen las correspondientes Alarmas sobre el tráfico o personal	Verificar que se generen las correspondientes Alarmas sobre el tráfico o personal
No Vencimientos	Verificación que no se presenten vencimientos	Verificación que no se presenten vencimientos
Informes mensuales de cumplimiento de indicadores de la Compañía	Verificar el análisis y la generación de Informes mensuales de cumplimiento de indicadores de la Compañía	Verificar el análisis y la generación de Informes mensuales de cumplimiento de indicadores de la Compañía

Fuente; esta investigación

Área de capacitación: Responsable de las capacitaciones iniciales, reinducciones y actualizaciones sobre nuevos procesos, procedimientos, plataforma, Smartphone en el mercado y cambios operativos.

Esta área debe trabajar de la mano con gestión humana porque es quien le envía el listado de personal vinculado, en vacaciones o con necesidad de refuerzo, pero a su vez, el área de capacitación reporta a gestión humana las personas que al ser evaluados cumplieron con la calificación mínima de aprobación para continuar con su proceso o tomar alguna otra medida

Tabla 22. Indicadores área de Capacitación

<u>NOMBRE</u>	<u>DEFINICION</u>	<u>Calculo</u>
Capacitación Inicial	Realizar la medición del porcentaje de personas que aprueban la capacitación inicial.	personas que aprueban capacitación / personas que inician capacitación
Cumplimiento de Pretornos	Es la cantidad de pretornos presentados por el área de operación.	pretornos presentados / pretornos programados
Capacitaciones, Refuerzos, Actualizaciones	Es la cantidad de capacitaciones, actualizaciones y/o refuerzos dadas por el área.	capacitaciones + actualizaciones + refuerzos dados por el área / capacitaciones + actualizaciones + refuerzos programados
Apoyo en piso	Es el cumplimiento del apoyo brindado al área operativa.	horas de apoyo en piso / horas programados de apoyo en piso

Fuente; esta investigación

Área de operaciones; Responsable de procesar todas las llamadas, atender a los usuarios de manera oportuna y eficaz, dándoles respuesta a sus inquietudes, quejas o reclamos. Su tarea

es encargarse de cerrar todos los casos al contactar, solucionar y evitar que se presente nuevamente. También es responsable de velar por que los ingenieros tengan trabajo suficiente y hagan gestión para que cumplan la meta establecida diariamente.

Es el área de operaciones quien da la alerta a Gestión Humana en caso de requerir personal por incremento de casos o por el contrario el sobrante de los mismos al igual que los requerimientos de personal por reemplazo de vacaciones o incapacidades superiores a treinta días. Adicionalmente es el área que se encarga de registrar los turnos de cada funcionario además de la ausencia o retardo de los mismos.

Tabla 23. Indicadores área de Información

NOMBRE	DEFINICION	Calculo
Reincidencias	Identificar el porcentaje de clientes que se contactaron con el canal (Objeto de medición) y que nos contactan nuevamente a través de cualquier canal por el mismo subproceso que se comunicó inicialmente.	$\%Reincidencias = 100 - FCR$
FCR (Solución en primer contacto)	Identificar el porcentaje de clientes que se les solucionó su requerimiento en primer contacto, es decir, clientes que no nos vuelven a contactar a través de ningún canal por el mismo requerimiento que se comunicó inicialmente en un intervalo de tiempo definido.	$FCR = 100 - \%Reincidencias$
Contactabilidad	Identificar el porcentaje de clientes que se logran contactar en la gestión Outbound.	Total, de registros de personas que fueran contactadas / Total de registro que fueron enviados por el cliente para realizar el contacto
Efectividad de Gestión y cierre de PQR	Identificar el porcentaje de PQR cerrados en 10 días o menos del total de ingresos en el periodo de corte.	$PQR'S \text{ Finalizados } (<10 \text{ días}) / \text{total de casos ingresados}$
Nivel de Productividad	Identificar el porcentaje de productividad de los ingenieros	Productividad realizada / meta establecida

Fuente; esta investigación

9.8. Asesoría jurídica

Es esencial contar con un asesor jurídico externo o de servicios especialista en la parte laboral, que unifique en un solo contrato indicadores, faltas, multas y sanciones, esto debido a que se identifica que la compañía maneja varios tipos de contrato como Indefinido, por obra o labor y a término fijo, cuando el cliente solo acepta que las personas que se contraten para atender sus usuarios deben tener contrato por obra o labor o indefinido, por tanto es necesario migrar a los aprobados por el cliente y dejar una plantilla que se usara para posteriores contrataciones.

También se encargará de los procesos laborales en curso frente a juzgado, ministerio o ugpp, además de apoyar con la sanción a aplicar en los procesos disciplinarios.

La idea del asesor jurídico es revisar toda la parte laboral como es horas extras, manejo de las liquidaciones, soportes de pagos, fechas de entrega de dotación y demás procesos legales que se deben hacer de manera correcta, ajustadas a las normas colombianas que por afán de crecimiento o desconocimiento se omitieron.

9.9. Actualización del reglamento interno de la compañía.

Teniendo en cuenta que es muy importante que la compañía y todos los funcionarios posean normas básicas de convivencia y que estas además de ser muy claras también sean las mismas

para todos, se recomienda actualizar el reglamento interno de trabajo (RIT) junto con el asesor jurídico.

Para esto se solicita al líder de cada área presentar las situaciones o fallas que afectan económica, disciplinaria o contractualmente los procesos de la compañía.

Se argumenta y documenta la parte legal, horarios de trabajo, derechos de los trabajadores, deberes de los trabajadores, escala de faltas disciplinarias etc. Este documento se publica en todas las carteleras de la compañía y se realiza campaña de expectativa para que todos los trabajadores lo lean y posteriormente presenten sus objeciones, cambio y recomendaciones o por el contrario lo aprueben para la publicación final como lo determina la norma colombiana.

Este documento reposa dentro de la gestión documental con todas las firmas de aprobación y las sugerencias escritas que se recibieron por parte de los trabajadores.

9.10. Ampliación de estructura organizacional

Es importante que las responsabilidades estén claramente definidas en los cargos que la compañía debe tener por organización y también para dar cumplimiento al proceso contractual. Por tanto, se propone ampliar la planta de personal de la siguiente manera:

- **Área de gestión humana;** Se debe contratar un auxiliar de contratación que se responsabilice de hacer todas las afiliaciones a seguridad social y documentación necesaria para la vinculación de un trabajador debido a que la auxiliar contable lo hace, pero desconociendo lo delicado de omitir una afiliación o generar errores en el contrato.

Por otro lado, se debe abrir la convocatoria de una estudiante de últimos semestres de salud ocupacional que requiera hacer sus prácticas con contrato de aprendizaje además de una profesional por prestación de servicios para que brinde las asesorías y se dé inicio al cumplimiento de la norma al implementar el sistema general de seguridad y salud en el trabajo.

Como se habló en el transcurso de este proyecto; mantener informado al personal es muy importante por tanto se debe contratar un comunicador social que se encargue de centralizar los comunicados, información, campañas y hacer el arte o diseño de los mismo.

- **Área Operativa;** Se sugiere contratar 30 ingenieros de soporte para que la cantidad total vinculada sea de 430 personas, esto debido a que cubrir la rotación de una persona capacitada con el expertíz necesario conlleva de aproximadamente un mes, adicional a la deserción está el incremento en la cantidad de casos que están llegando diariamente a la mesa de soporte.

Es necesario implementar el cargo de Coordinador de Operaciones; se debe vincular o

realizar convocatoria interna de un profesional con la experiencia e manejo de campañas inbaund y outbaund para que lidere a los supervisores, para que balance la carga de trabajo entre los dos turnos, identifique los casos críticos de la base de datos, genere alertas con los casos reincidente, revise que se hagan los barridos de la base de datos para evitar vencimientos de termino y sanciones, presente informes de cumplimiento y seguimiento de cada uno de los supervisores, programe descansos y turnos, resuelva las inquietudes además de programar capacitaciones de actualización de su grupo.

Por proporción de cantidad de ingenieros a cargo, se debe ampliar la cantidad de supervisores por turno ya que por cada 40 ingenieros debe haber un supervisor y a la fecha solo se cuenta con dos supervisores en el turno de la mañana y dos en el turno de la tarde.

- **Área de Información;** El cargo de workforce y el datamarshall no deben ejecutarse por la misma persona, se debe delimitar labores y el workforce debe programar la fuerza de trabajo, asignar turno semanal, día de descanso, cambio de turno y cargue de permisos, capacitaciones, tiempos de ocio, tiempos muertos etc., esto para dar cobertura a la cantidad de personas vs. la cantidad de casos que envíen el cliente. Por otro lado, el datamarshall debe realizar 210 informes mensuales para las diferentes áreas de la empresa cliente como para la superintendencia, por tanto, bajo su cargo debe haber cuatro

funcionarios y no solo uno como hasta la fecha denominados Controller que se encargan de las bases de datos distribuidas por campañas para facilitar la entrega y análisis de los informes finales.

- **Área de calidad;** se debe incrementar la planta de Analistas de calidad operativa de cuatro a ocho personas para cumplir con el rango de auditorías y monitero de llamadas en vivo o la grabación de la misma, ya que cada ingeniero debe ser auditado en un 5% de sus llamadas diarias.

- **Área administrativa;** Es necesario integrar al grupo ya existente un analista de cálida, esta persona se encargará de levantar, documentar y sostener el sistema de gestión de calidad documental. Este proceso ayudara a que la información y procedimientos perduren.

- **Área de Sistemas;** Se debe nombrar un profesional en redes, quien se encarga de soportar las plantas telefónicas, bajar las grabaciones requeridas por la superintendencia, depurar espacios de la misma y mantener asegurada de virus y jaqueos, por tanto, se debe dejar los dos auxiliares actuales y contratar dos más para el mantenimiento de equipos de cómputo, actualización de antivirus en los 230 equipos existentes, limpieza y cambio de elementos deteriorados por el uso de los mismos. Además de responder por el inventario de los activos y las actas de baja de los elementos.

9.11. Contratación de plataforma o CRM

Como se identificó en el diagnóstico, no existe una plataforma de nómina, todo se hace manual con una base de datos en Excel que se guarda mensualmente, por tanto, el pago de planilla de seguridad social se hace hasta tres veces por que se deja personal sin registrar, se le hace el pago con fecha de ingreso errada etc. Este proceso es muy manual y pretender revisar el historial de un trabajador es un reproceso demorado debido a que hay que abrir archivo por archivo para validar salario devengado por mes. Es por esto que, por seguridad de la información, rapidez en la misma, eficiencia y eficacia en realizar una liquidación, indemnización o pago de cesantías primas y vacaciones se solicita contratar una plataforma que omita un proceso manual, deje historial de los trabajadores, unifique las proformas, minimice errores y por ultimo disminuya el desgaste operacional y administrativo.

Teniendo en cuenta que ya poseen una plataforma denominada Helissa para el área contable se sugiere contratar el módulo de Nomina de este mismo proveedor.

9.12. Revisión de contrato comercial

Se sugiere que el área de calidad responsable de auditar las diferentes áreas, realice un desglose de las exigencias, perfiles, multas y penalizaciones por incumplimiento o por el contrario sobrecumplimiento bonificable.

- Revisar perfiles mínimos exigidos por el cliente para las áreas operativas y

administrativas y comparar con los existentes para validar el punto de cumplimiento.

- Revisar indicadores penalizables y bonificables para socializar a todo el personal y los responsables de que esto suceda.
- Enlistar la cantidad de informes requeridos por el cliente y periodicidad de los mismos.

Lo anterior con el ánimo de tener información clara que permita asignar responsables de cada uno de estos procesos además de seguimiento semanal para evitar ser impactados económicamente con una sanción a factura por incumplimiento.

Para cerrar y dar cumplimiento a la totalidad de los objetivos planteados al inicio de este proyecto se presentan los siguientes documentos como guía básica para el Área de Gestión Humana en Kamilion.

10. Presentación de procesos básicos de gestión humana de Kamilion

Comunicaciones Móviles.

En la empresa Trabajamos de la mano de nuestros clientes brindando soluciones y servicio oportuno, generándoles valor agregado a través de la prestación del servicio de contact Center y BPO. Nuestras instalaciones, infraestructura, medios tecnológicos y personal están a la vanguardia de las necesidades de nuestros Clientes lo cual nos convierte en un gran aliado estratégico.

Somos responsables, oportunos, innovadores e integrales en la prestación del servicio y

más allá de esto actuamos con responsabilidad y respeto por nuestro medio ambiente y Talento Humano, brindando bienestar y autosostenibilidad.

Gestión del talento humano (GTH)

En nuestro carácter de empleador, reconocemos ser los responsables y nos sujetamos a lo dispuesto por la ley, para efecto de pago de salarios, prestaciones sociales, horas extras, recargo diurno y nocturnos, dominicales, festivos y cualquier acreencia laboral que corresponda a los trabajadores vinculados laboralmente con nuestra compañía.

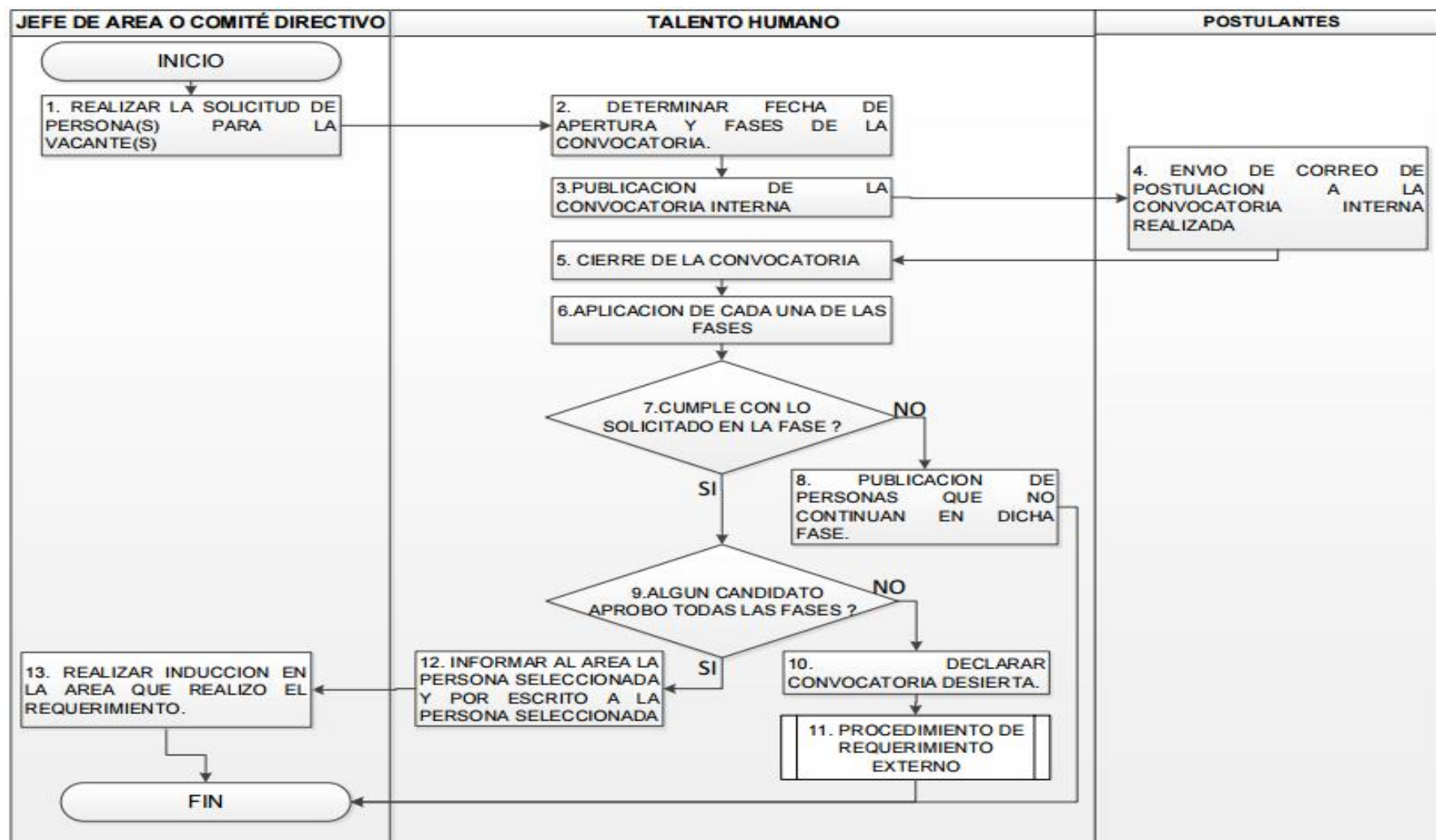
La empresa garantiza la afiliación de los trabajadores en misión al sistema de seguridad social integral en salud, fondos de pensiones, riesgos profesionales y caja de compensación familiar. Estamos en disposición de suministrar la información que se requiera sobre el cumplimiento de todas las obligaciones legales laborales surgidas del contrato de trabajo suscrito con los trabajadores.

10.1.Proceso de selección

El proceso de selección de La empresa cuenta con varios filtros que consisten en el referenciación, entrevista psicológica, aplicación de pruebas psicotécnicas y concepto escrito del profesional en Psicología.

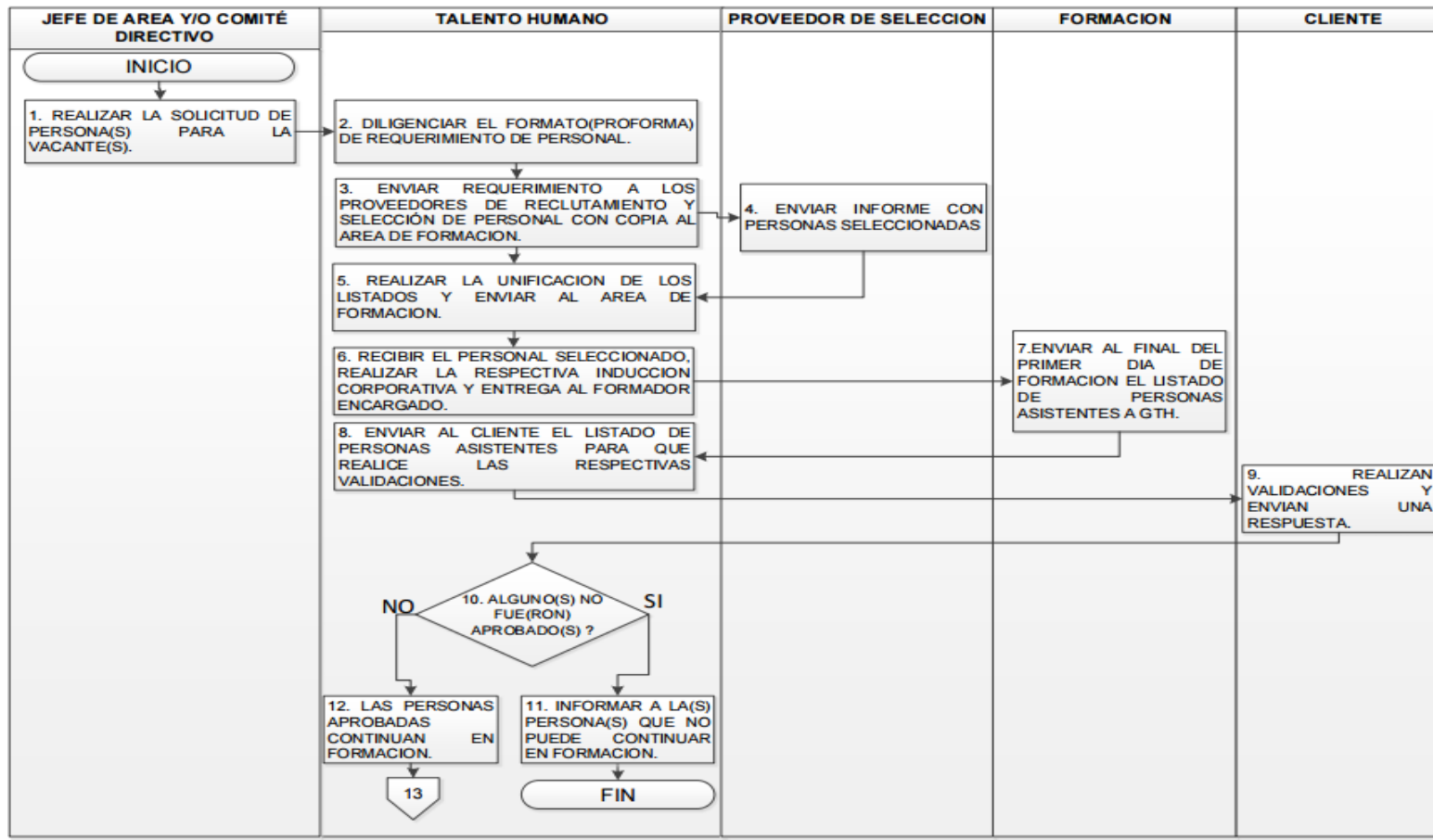
Para dar cumplimiento oportuno a los requerimientos del cliente, contamos con un Aliado estratégico una empresa especializada en la rama de selección de personal y los cuales nos permiten asegurarnos de contratar a personal con las competencias suficientes para ofrecer un servicio de excelente calidad.

Figura 5. Macroproceso Requerimiento Interno (convocatorias al personal activo)



Fuente: Esta Investigación

Figura 6. Macroproceso De Requerimiento Externo (se envía requerimiento o solicitud a los proveedores de Selección



Fuente: Esta Investigación.

Las pruebas de selección se aplican de acuerdo al cargo que se requiera, éstas son efectuadas por un profesional competente (psicólogo organizacional) y el proceso incluye los siguientes pasos y pruebas:

- Entrevista individual:

Al interactuar con el aspirante se pueden identificar aspectos de personalidad que permiten establecer acercamientos hacia el ajuste y afinidad del aspirante con el perfil requerido.

- Entrevista grupal:

Mide la capacidad verbal, competencias y desempeño los aspirantes frente a un público.

- Pruebas de personalidad:

Muestra la tendencia de los comportamientos del aspirante en el campo personal y laboral.

- Prueba de Improvisación:

Muestra las habilidades de comunicación y fluidez verbal con que cuenta el aspirante, a la vez que refleja su recursividad.

- Prueba de digitación:

Permite mostrar la capacidad y rapidez en el manejo de herramientas ofimáticas

- Prueba para líderes grupal:

Muestra la capacidad de liderazgo, escucha, trabajo en equipo, análisis, resolución de conflictos y manejo de varias tareas en simultáneo

- Prueba para líderes individual:

Mide al participante en temas de organización, manejo de prioridades, orientación al resultado, manejo de estrés.

Luego de cada entrevista se deja por escrito un informe el cual va a la carpeta de las personas que han sido seleccionadas.

Una vez el aspirante haya aprobado los filtros de selección, se procede con el inicio de la formación en producto, procesos y aplicativos; ésta formación cuenta con exámenes los cuales miden al aspirante y depende del desempeño en el mismo se determina finalmente su vinculación con la empresa.

10.2.Exámenes médicos:

Una vez el aspirante ha aprobado el proceso de selección y formación se procede a realizar las evaluaciones médicas de Ingreso, las cuales hacen parte de nuestro subprograma de medicina preventiva y del trabajo, estos se realizan de acuerdo al cargo, riesgo y exposición que el colaborador pueda tener en su puesto de trabajo.

Los exámenes mínimos que por nuestra labor debemos realizar son Audiometría, visiometría y medico ocupacional.

Estos exámenes además de ser practicados al inicio de la vinculación también se hacen de manera periódica por seguimiento, en el momento de cambio de cargo por prevención y en el momento de retiro por evaluación, para llevar un control y seguimiento en el área de Salud ocupacional que permita identificar condiciones de salud que estando presentes en el trabajador puedan agravarse en el desarrollo del trabajo.

10.3. Proceso de Contratación

En La empresa Comunicaciones conocemos el compromiso que tenemos con nuestros trabajadores y con el país, es por ello que todos nuestros contratos son directos con la empresa por modalidad de obra/o labor, con esto podemos garantizar una estabilidad laboral a nuestros empleados garantizándoles un trabajo digno, seguro y con todas las normas de afiliación a seguridad social que la ley exige. Esto es un beneficio que valoran nuestros empleados lo cual se ve reflejado en la disminución de los niveles de rotación de la empresa.

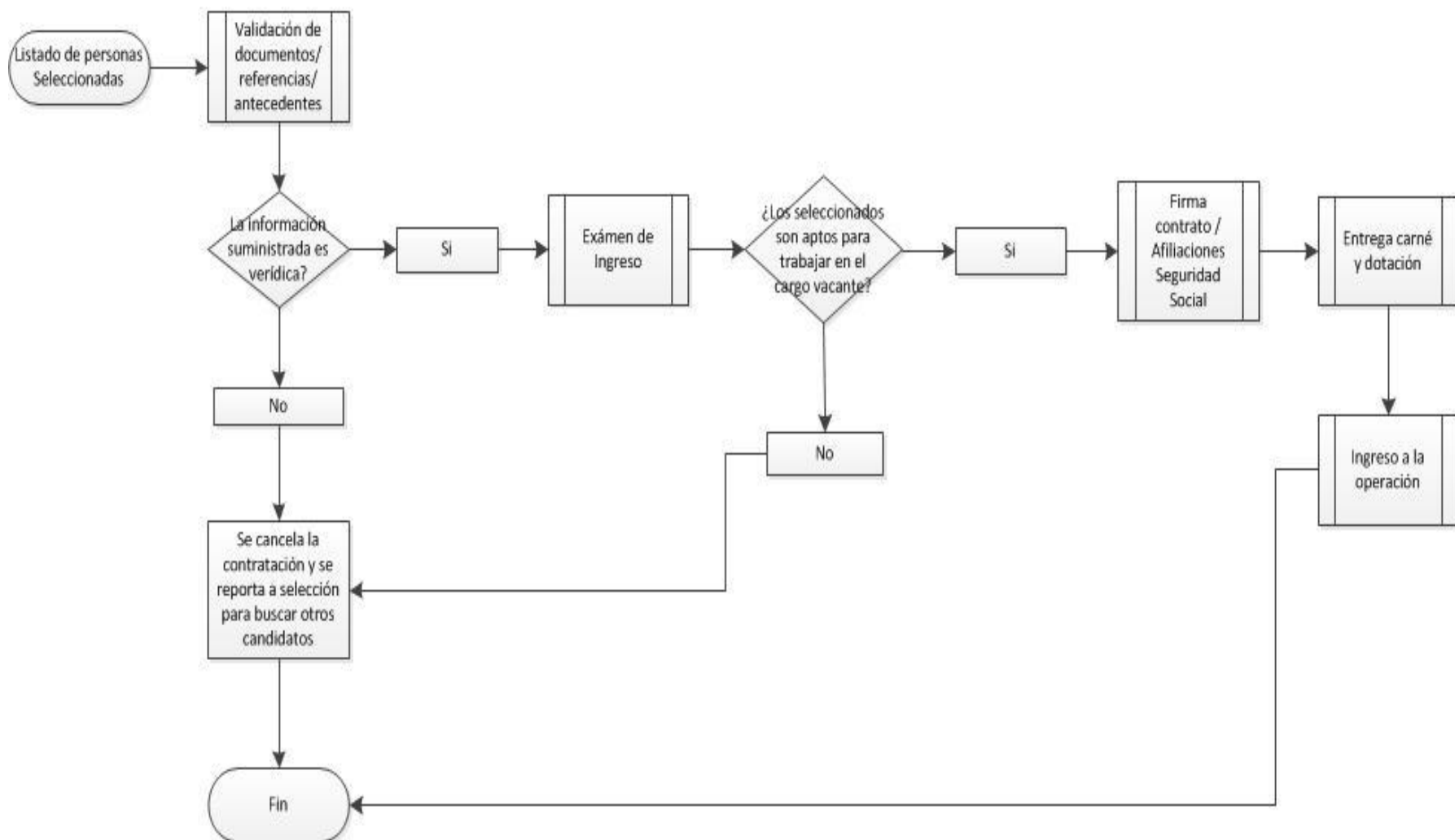
Así mismo, organizamos nuestros turnos laborales de tal forma que se trabajen 43 horas en total en la semana, razón por la cual nuestros empleados cuentan con 34 días laborales libres al año. Las demás horas trabajadas en caso de haber sido requeridas se cuentan como extras y se

pagan en la nómina correspondiente.

Nuestros procesos de contratación son in-house y por lo tanto los tiempos de respuesta son oportunos, también hacemos una estricta verificación de referencias la cual nos garantiza validar la veracidad de los datos suministrados por los aspirantes a la empresa.

En el siguiente diagrama de flujo que debe seguir la persona responsable de contratación donde puede evidenciar el procedimiento a seguir posterior a la confirmación del área de selección de ser aceptados en el cargo al cual aspiraron.

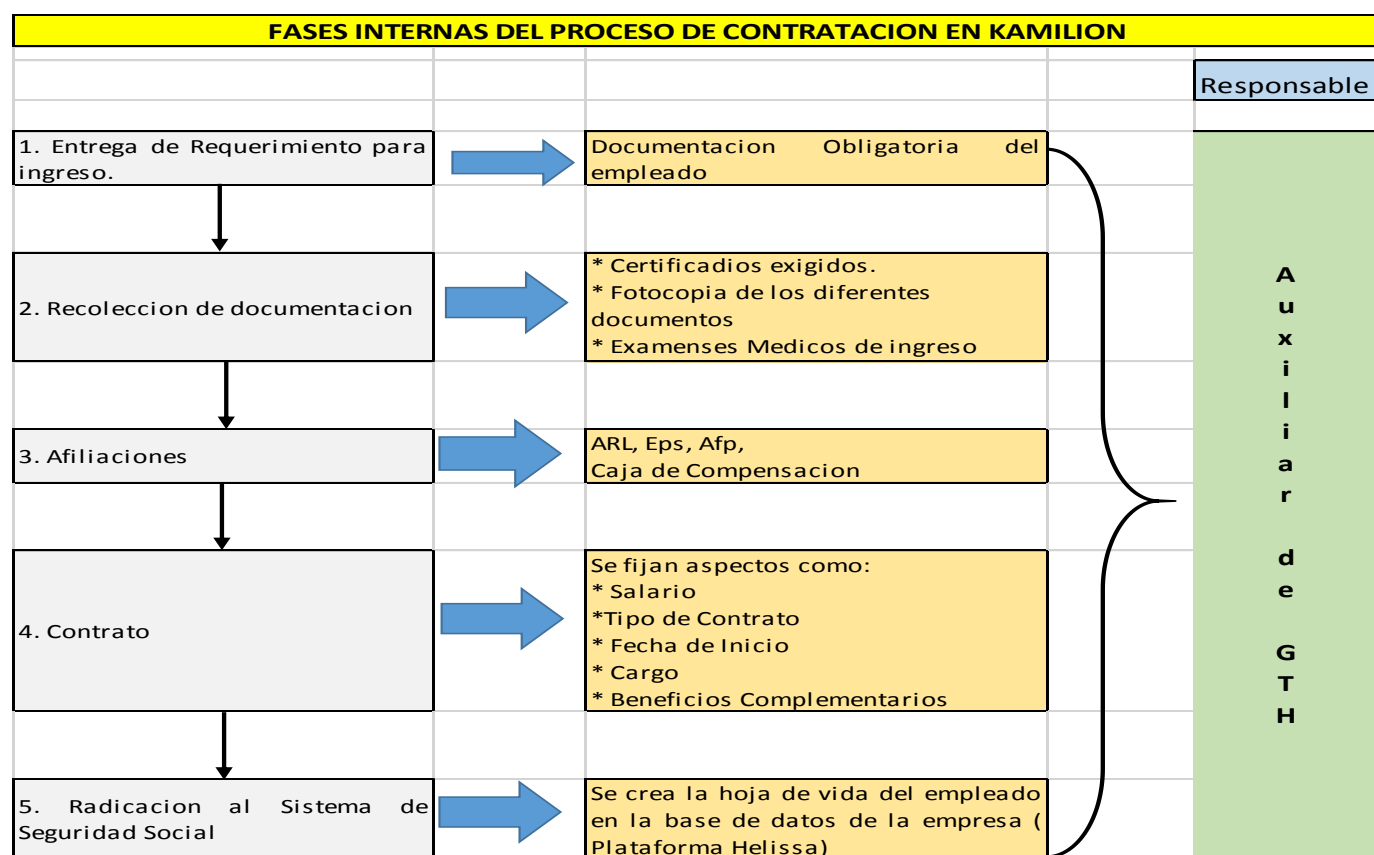
Figura 7. Macroproceso De La Vinculación De Un Candidato



Fuente: Esta Investigación

El auxiliar de contratación debe hacer un proceso interno que lo contienen las siguientes fases y que debe estar listo al momento de presentar la carpeta a recursos humanos para la programación de inducción:

Figura 8. Fases del Proceso de Contratación



Fuente: Esta Investigación

10.4. Carnetización del personal

Contamos con un proceso de Carnetización para el 100% del personal, éste proceso está a cargo del área de contratación quienes luego de finalizar la firma de contrato y el aporte de una fotografía por parte del trabajador, se proceden con la entrega de un carné a los empleados.

10.5.Dotación

Acogiéndonos a los parámetros legales (CST), contamos con una completa dotación la cual se entrega a nuestros empleados en los meses de abril, agosto y diciembre de cada año, esta dotación no solo unifica nuestra imagen corporativa, sino que genera identidad y sentido de pertenencia de nuestros colaboradores además de dar cumplimiento a lo requerido en el código sustantivo de trabajo.

La entrega, reposición y destrucción de la dotación (lo anterior para evitar suplantaciones y/o fraudes) está a cargo del área de contratación.

10.6. Afiliación al sistema general de seguridad social

Todos nuestros empleados se encuentran con las afiliaciones a seguridad social exigidas por el estado, dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 13 de la Ley 1562 de julio de 2012. Constantemente estamos monitoreando el estado de las solicitudes de afiliación de los empleados hacia las entidades en las que se encuentren vigentes para garantizar el correcto estado de las mismas.

10.7. Proceso de formación:

Nuestra área de formación es autosuficiente y está en constante actualización en temas de

producto y mercado los cual nos caracteriza por ser pioneros en conocimiento técnico y llevarlo a la par con la calidad de las llamadas que atendemos.

Contamos con una sala de capacitación cómoda con sillas para tomar apuntes, iluminación y ventilación adecuada, la cual está dotada con las herramientas necesarias como tablero, laptop, video beam, equipos celulares Smartphone entre otros; para que los participantes puedan aprender rápida y fácilmente.

Las formaciones iniciales están encaminadas hacia la enseñanza del producto del cliente contratante, también se destina un tiempo importante para explicar procesos, generalidades de la marca del cliente y aplicativos a utilizar. Esto último se hace en un laboratorio de entrenamiento el cual cuenta con equipos de cómputo en los cuales los aspirantes pueden poner en práctica lo dictado por el entrenador en un aplicativo de prueba que minimiza el error a la hora de que el participante ingrese a operación.

De igual forma cuando los seleccionados cuentan con un tiempo destinado a la inducción corporativa, en la cual nos aseguramos de contarles los beneficios de trabajar en La empresa Comunicaciones, a la vez que informamos las normas y reglas generales para la correcta realización del trabajo en nuestras instalaciones. Luego de terminada la inducción y el proceso de formación, se procede con la contratación del personal y el respectivo pago de la capacitación, como un auxilio económico por el tiempo y los gastos generados por parte de los participantes;

este pago es efectuado por el área de Recursos Humanos.

Una vez hayan ingresado a la operación, las personas cuentan con seguimiento especial durante su curva de aprendizaje, éste seguimiento está a cargo de los entrenadores y los supervisores, quienes están pendientes de todos los requerimientos por parte de los nuevos empleados y así garantizamos que el margen de error en la ejecución de sus labores sea mínimo.

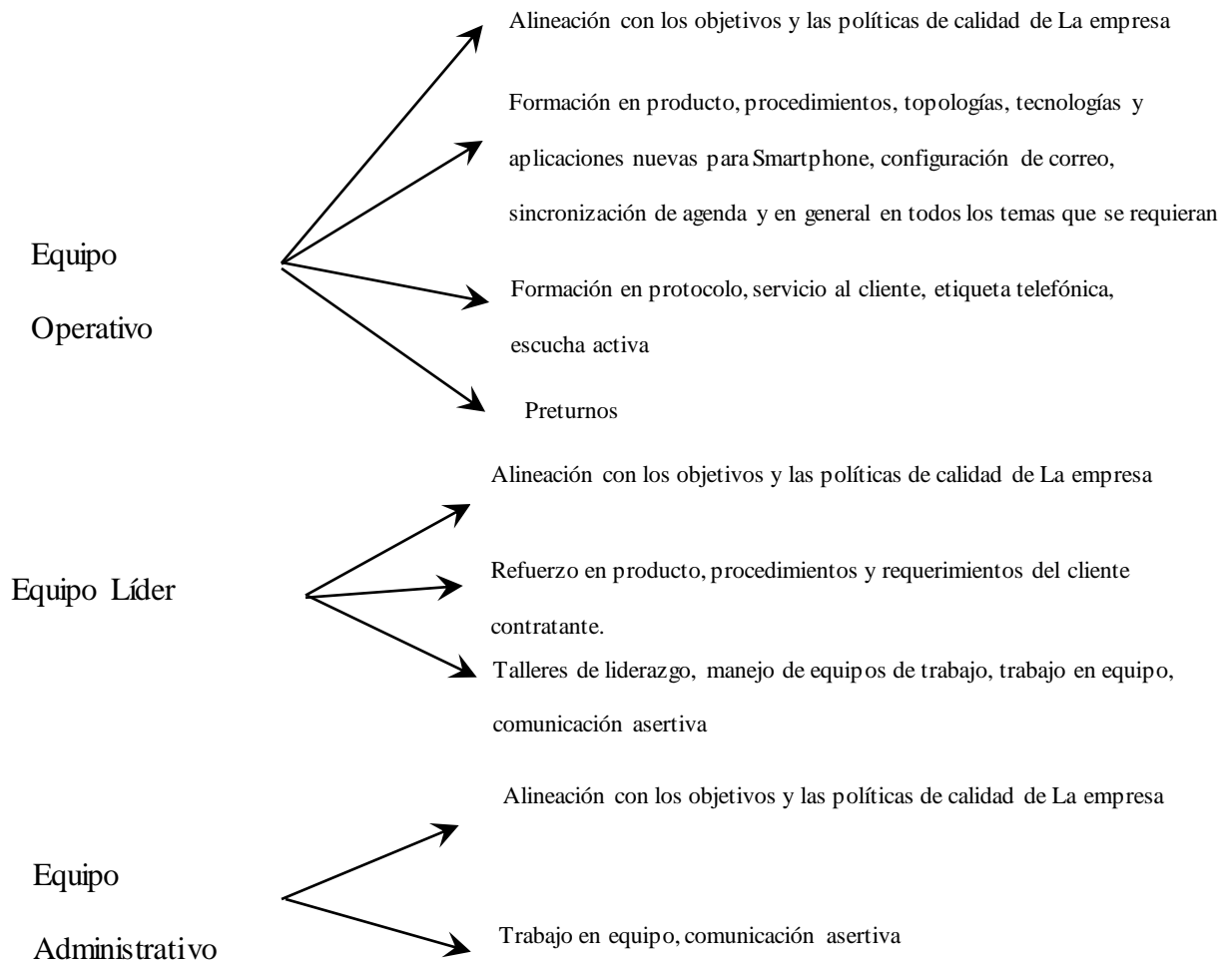
Así mismo, al término de cada capacitación, el área de recursos humanos invita a los participantes a evaluar al entrenador y en general a la experiencia de capacitación vivida para obtener el feedback que nos permite estar en mejora continua.

10.8. Plan de formación

Es por ello que existe un plan de capacitación constante que permite estar un paso adelante y garantiza la calidad de nuestros servicios, dicho plan contempla un ciclo de formación el cual inicia cuando las personas llegan a nuestra compañía, luego se identifican oportunidades de mejora y se hacen los refuerzos necesarios en capacitaciones alternas o en preturnos.

Eso lo hacemos a través de formación personal y por medio de la plataforma e-learning. Así mismo tenemos contemplados no sólo los cargos operativos sino todo el equipo líder y administrativo.

Figura 9. Plan de Formación



Fuente: Esta investigación

10.9. Programa de E - learning

Esta es una parte importante de nuestro programa de formación, en La empresa contamos con la herramienta Moodle la cual es una plataforma web interna que está siendo constantemente alimentada de información sobre nuevas tecnologías, cambios de procesos y en general todas las

novedades que apoyen la labor de nuestros empleados en el momento de dar soporte al cliente.

A través de esta herramienta llevamos a cabo evaluaciones las cuales nos permiten identificar oportunidades de mejora y temas de refuerzo para capacitaciones personalizadas.

10.10. Capacitaciones y convenios (SENA):

Somos una empresa competitiva y por ende debemos prepararnos para enfrentar los constantes cambios tecnológicos. Por tal razón poseemos convenio con el **SENA** (Servicio Nacional de Aprendizaje Sena) para impartir formación certificada de manera continua a nuestros trabajadores, contribuyendo a mejorar la eficiencia, productividad, competitividad, crecimiento Profesional y laboral de nuestra gente.

10.11. Plan y programas de bienestar y desarrollo de personal:

El Programa de Bienestar de La empresa Comunicaciones móviles tiene la finalidad de propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación de los colaboradores lo mismo que la eficiencia y la efectividad en su desempeño.

Los Objetivos del programa de bienestar son:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, generado

actividades favorables que fortalezcan los diferentes estilos de vida.

- Contribuir a través de acciones participativas basadas en la promoción y la prevención.
- Construir mejoras en los aspectos recreativos, deportivos y culturales.
- Desarrollar valores organizacionales que generen compromiso empresarial y sentido de pertenencia.
- Programar actividades orientadas a motivar la integración y mejorar el clima organizacional.

Para ello contamos con dos líneas de acción que nos permiten lograr los objetivos del área.

Tabla 24. Líneas de acción área de Gestión Humana

ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL	ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES
Clima Organizacional Estilos de Dirección Cultura Organizacional Gerencia del Cambio Solución de Conflictos	Seguridad Social Integral Salud Ocupacional Recreación y Cultura

La ampliación de cada una de las líneas y procedimientos estándar a seguir se presentarán en un solo proceso de acuerdo al área de calidad y será adjuntado a este proyecto, con el fin de no convertirlo en algo redundante.

10.12. Convocatorias y Ascensos

Actualmente cada vez que se abre una vacante a nivel interno se hace una convocatoria para recibir postulados y así promover el ascenso de nuestros empleados en la compañía.

Se tienen en cuenta los siguientes aspectos para la postulación a cualquier cargo:

- Mínimo 3 meses en el cargo actual
- Cumplir 100% con el perfil del nuevo cargo
- Estar en los promedios exigidos en calidad y efectividad.

La persona que cumpla con los anteriores requisitos puede postularse al concurso, en el cual para definir el resultado se hace por parte del área de talento humano una revisión de los resultados de la persona a nivel humano, disciplinario, operativo y productivo.

Los cargos disponibles para aplicar en plan carrera son:

- Ingeniero de Soporte
- Analista de Calidad Operativa
- Analista de Calidad Iso
- Supervisor

- Coordinador de Campaña
- Digitador
- BackOffice
- Formador
- Analista de datos
- Datamarshall
- Workforce

*En caso de que ningún colaborador cumpla con los requisitos o que no haya un quórum (mínimo 2 personas) suficiente para abrir el concurso se dejará como convocatoria externa.

*No todas las vacantes serán generadoras de concursos, es decir, si hay una oportunidad de ascenso y en el mes anterior hubo un concurso para el mismo cargo quedará seleccionada la siguiente persona que esté en la tabla de resultados de la convocatoria anterior.

*El área de Recursos Humanos puede determinar que en cualquier caso no se proceda con concurso interno por razones estratégicas tales como buscar equilibrar el equipo de trabajo en cuanto al perfil, objetividad y/o competencias de una persona ajena a la empresa.

10.13. Proceso de Nómina

Este proceso cuenta con una plataforma tecnológica (Helissa) capaz de dar repuesta oportuna y exacta a cualquier requerimiento existente por parte del trabajador o nuestros clientes; así mismo permite de manera flexible acondicionarnos a la metodología de manejo de la pre-nómina y sus variables finalmente reflejadas en la satisfacción y desprendibles de los colaboradores.

10.13.1. Aspectos de la Nómina:

- Liquidación de nómina
- Liquidaciones de contrato
- Liquidación de vacaciones
- Liquidación de cesantías y primas
- Liquidación de provisiones
- Liquidación de consolidados
- Archivos planos para pago de seguridad social
- Archivos planos para pago en Bancos
- Archivo plano para contabilidad (según estructura requerida)
- Volantes de pago por correo
- Certificaciones laborales
- Certificados de Ingresos y retenciones
- Generación y entrega de Informes requeridos. (ingresos y retiros)

10.14. Proceso de Servicio al Cliente

Garantizamos a través de este proceso que los conjuntos de actividades interrelacionadas ofrecidas se obtengan en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto de las mismas. Este proceso es una herramienta que puede ser muy eficaz si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas inter institucionales como:

- Recolección de novedades y reportes de nómina.
- Llamados a descargos – llamados de atención.
- Entrega y solicitud de documentos al trabajador.
- Apoyo y asesoría a los trabajadores.
- Entrega de Dotación.
- Planificación conjunta de actividades de bienestar y sociales.
- Otras que se deriven del acuerdo comercial.

11. Plan de bienestar presentado y aprobado por Kamilion para el 2016

Se documenta este proceso planeado para que independientemente de la persona que lo maneje, tenga claro los objetivos, alcance, actividades y presupuesto del mismo así:

Bienestar organizacional- kamilion 2016

Para el presente año y como parte de las acciones emprendidas por Kamilion para brindar a sus colaboradores excelentes condiciones laborales y un ambiente laboral optimo que contribuya dentro de los resultados, productividad, motivación y cumplimiento de objetivos corporativos, la empresa contará con el apoyo de TMC S.A.S., en todo lo relacionado a temas de bienestar y comunicaciones.

El plan debe propender por cubrir las diferentes necesidades de bienestar del talento humano (protección, prevención, ocio, identidad, entre otras), contribuyendo al desarrollo de la cultura organizacional, participación, efectividad y eficacia en el desempeño de las funciones de cada colaborador.

11.1. Objetivo

Mejorar el bienestar laboral y las diferentes condiciones del ambiente organizacional que forman parte determinante dentro de Kamilion Comunicaciones Móviles, mediante la realización de diferentes actividades y programas que contribuyan e incrementen el nivel de satisfacción, la identidad del personal con la compañía y el clima organizacional en general.

11.2. Alcance

El presente documento busca servir de guía y apoyo al cumplimiento del objetivo trazado en cuanto a bienestar por parte de Kamilion, brindando el respectivo acompañamiento en procesos orientados a cubrir la totalidad del personal de la compañía, junto con procesos de comunicación interna.

Es importante resaltar que el documento y las actividades planteadas son susceptibles a cambios eventuales, según el análisis y condiciones particulares que requieran incorporar o modificar lo expresado, como parte del proceso de evaluación, nuevas situaciones o condiciones particulares dentro de la empresa. Igualmente es importante resaltar que la empresa contempla dentro del plan, la realización de actividades que involucren el núcleo familiar de los colaboradores

11.3. Responsables.

El área de Gestión Humana será la encargada de la estructuración y ejecución del plan de bienestar, bajo el acompañamiento verificación y seguimiento por parte del comité de bienestar.

Como parte de una filosofía de cooperación y trabajo en equipo se requiere contar con apoyo tanto de la gerencia como de los jefes o líderes de procesos claves dentro de la organización.

10.4. Plan de trabajo 2016

Con el fin de brindar una atención integral a los colaboradores en pro de su bienestar y desempeño se elabora el plan de bienestar el cual contempla aspectos destinados a atender necesidades que se convierten en puntos claves para la generación de un ambiente de trabajo agradable y ameno que brinde identidad y seguridad para todo el personal que integra la organización.

De acuerdo a esto se establecen actividades como:

Calidad de Vida

La calidad de vida laboral se refiere a la existencia de un ambiente que es percibido por los colaboradores como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo; está constituida por condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo al interior de la empresa, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

Por lo anterior, y en aras de procurar una adecuada calidad de vida laboral, Kamilion realizará la medición de su clima organizacional a través de una encuesta que se realizará semestralmente al personal de la compañía, donde deberá participar un mínimo del 70% del total de la empresa. Producto de los resultados y análisis de esta encuesta se deberá generar un plan de acción, con el objetivo de trabajar y mejorar en la percepción de los colaboradores en pro de su bienestar y satisfacción.

En este aspecto se contemplan igualmente actividades enfocadas a las condiciones de salud de los colaboradores, para lo cual se contará con el apoyo del área de Salud Ocupacional. Así mismo, se contempla la celebración de fechas especiales como cumpleaños, grados, nacimientos, entre otras, las cuales fortalezcan el vínculo del colaborador con Kamilion.

10.5. Recreación y cultura:

Es de gran importancia generar un equilibrio para la vida de los colaboradores, propiciando espacios para la integración, participación y desarrollo. Allí están contempladas las actividades y/o celebraciones de las diferentes fechas especiales como: día de la mujer y del hombre, día de la madre y del padre, Halloween, Navidad, así como actividades recreativas y deportivas que permitan y respondan a necesidades de integración, identidad y esparcimiento de nuestros colaboradores.

10.6. Desarrollo organizacional:

Buscamos apoyar los procesos de formación interna del personal, en diferentes temas relacionados con la gestión de la organización y la generación de acciones de sensibilización y motivación. De acuerdo a esto, se contemplan actividades orientadas a la motivación y generación de incentivos como parte del reconocimiento al buen desempeño del personal. Con esto buscamos fortalecer su compromiso y vínculo con el colaborador exaltando sus logros y capacidades.

De acuerdo a esto, dentro del plan de bienestar se estableció un presupuesto destinado a cubrir y garantizar actividades constantes de motivación que generen valor para nuestros colaboradores. Por lo anterior, se analiza y evalúa el presupuesto estimado para este fin y se determina qué clase de incentivo otorgar (bonos, pases para actividades, premio físico entre otros).

En el caso del área operativa de Kamilion, la generación de reconocimientos, está ligada a un comportamiento valorado, de acuerdo al cumplimiento de metas (productividad/calidad) y a generar eficacia en la gestión de la empresa. De este modo y acorde a los resultados publicados en el ranking mensual enviado por la gerencia o coordinación de operaciones, entregamos a los 5 o 10 mejor posicionados un certificado de reconocimiento exaltando la razón que lo llevo a sobresalir en determinado mes, acompañado esto del incentivo.

Para las áreas de apoyo, los incentivos se generan a partir de factores como cumplimiento, responsabilidad, compromiso, puntualidad u otro, determinado por el jefe inmediato, quien solicita a bienestar la entrega del reconocimiento argumentando las razones que soportan el mismo. En este caso se procede de igual manera a generar el certificado acompañado del incentivo, determinado según el presupuesto disponible para tal fin.

Así mismo, la gestión de comunicaciones se orientará al desarrollo de medios y canales necesarios para apoyar a la organización en temas de Comunicación Interna, asegurando que todos los niveles de la organización cuenten con la información necesaria, para garantizar su alineación con los objetivos corporativos. Se trabajará en el análisis, planeación y ejecución de actividades orientadas al mejoramiento y sostenimiento de un excelente clima organizacional, basados en las necesidades puntuales de Kamilion, contribuyendo así en la proyección de su cultura corporativa.

10.7. Seguimiento y validación de actividades

De acuerdo a lo establecido en el plan de bienestar, se realizará el respectivo seguimiento y evaluación a las actividades planteadas. Para ello, pasado un periodo no máximo a dos semanas, se realizará una encuesta de evaluación de actividades, la cual estará dirigida al personal que haya participado de las mismas y deberá contemplar por lo menos un 60% del personal.

La encuesta se realizará a través de la intranet de la empresa Moodle (eventualmente se

realizará en modo físico). Los resultados serán tabulados y presentados ante el comité de Bienestar con el fin de analizar el grado de satisfacción de los colaboradores frente a las actividades desarrolladas y establecer posibles mejoras para próximas actividades.

Estos informes serán archivados en la carpeta de Bienestar del año en curso.

Por otra parte, semestralmente se realizará la medición y seguimiento a la ejecución del plan de bienestar, teniendo en cuenta el número de actividades realizadas sobre el número de actividades planteadas. Adicionalmente, se buscará analizar el promedio de satisfacción obtenido, haciendo un balance de las encuestas aplicadas. Este seguimiento se realizará en conjunto con el Comité de Bienestar.

Tabla 25. Cronograma de actividades 2016, presupuesto asignado.

Mes	Celebración	Objetivo	Actividades	Ejecución	Ppto Aprox
Marzo	Día de la mujer. Día 8	Celebrar y acompañar a nuestro@s compañer@s de trabajo en esa fecha especial	Entregar un detalle a cada mujer y hacer alusión a través de los canales de comunicación de la empresa	Viernes 6 de Marzo	\$ 600.000
	Día del hombre 19		Entregar un detalle a cada hombre y hacer alusión a través de los canales de comunicación de la empresa	Viernes 20 de Marzo	\$ 600.000
Abril	Día del niño 24	Vincular y dar a conocer a los hijos y/o sobrinos, primos de los empleados la gestión y lugar de trabajo de sus padres.	Actividad recreativa dedicada a los niños.	Sábado 25 de Abril	\$ 1.200.000
Mayo	Día de las madres	Brindar un espacio de reconocimiento y dedicación único de acuerdo a la celebración	Jornada de Spa. Masajes, mascarillas, ambientación natural, fruta, champaña Detalle: Kit de belleza.	Viernes 29 de mayo	\$ 1.300.000
Junio	Día del padre	Brindar una actividad de celebración especial para esta fecha.	Opciones: Día de casino. Jornada de Paint Ball Muro de escalar.	Viernes 19 de Junio	\$ 1.300.000
Julio	Aniversario 8	Desarrollar una actividad que integre a todo el personal y permita reconocer el talento de los empleados.	El día 16 de julio se realiza un acto simbólico donde decoramos nuestras sedes Celebración con torta en las instalaciones y rifas entre todos los colaboradores.	16 de julio	\$ 12.000.000
Agosto	Mes recreodeportivo	Integrar al personal en una actividad que involucre el trabajo en equipo, la creatividad y permita romper la monotonía del ritmo de trabajo.	En el marco del festival de verano que se celebra en Bogotá se realizará el mes recreo deportivo, para el cual se busca integrar al personal en actividades como ping pong, rana, ajedrez, entre otras. Adicionalmente, se realizará el Festival de cometas, concurso por islas para elaborar una gran cometa. (los elementos los encontrarán a través de una carrera de observación)	Semana del 10 al 14 de Agosto	\$ 400.000
Septiembre	Integración familiar	Acercar al personal al entorno natural y el cuidado de medio ambiente.	Caminata ecológica fin de semana. Dos grupos (sábado).	Por confirmar	\$ 2.000.000
Octubre	Halloween	Integrar las áreas y motivar la participación a las actividades	Concurso de disfraces por isla	Viernes, 30 de Octubre	\$ 500.000
Noviembre	Convención Kamilion	Planeación estratégica del 2016	Por definir	Días 4, 5 y 6 de Nov	\$ 2.000.000
Diciembre	Feria Navideña	Ofrecer un beneficio que permita comprar artículos mas económicos a los asesores	Desarrollar la segunda feria navideña, la cual cuente con la participación de proveedores de diferentes productos, incluyendo la participación de familiares de los empleados que cuenten con algún tipo de negocio que se adapte a la feria.	04 de diciembre	
	Novenas	Compartir el espíritu navideño, motivar e integrar al personal	Novenas por sede. Entrega de dulces por participación.	16 al 24 de Dic	\$ 100.000
	Fin de año	Dar cierre al año, mediante una gran celebración que integre al personal.	Fiesta de celebración. Entrega de premios y reconocimientos al personal definido por categorías de acuerdo al desempeño durante el año. Rifas	18 de Dic	\$ 13.000.000
Motivación e incentivos	Actividades constantes de motivación y premiación por puntualidad, cumplimiento y generación de valor		Menciones y premios por puntualidad. Indicadores, felicitaciones por rendimiento de áreas y/o islas.	Una actividad por mes	\$ 3.000.000
Cumpleaños	Hacer Alusión a la fecha de cumpleaños de cada empleado como reconocimiento por su día		Entrega de un regalo marcado con el logo de la empresa	Cada mes	\$ 2.000.000
Fechas especiales	Reconocimiento por nacimientos, grados, logros personales		Entrega de un detalle y/o Tarjeta	Cada mes	\$ 200.000
Imprevistos	Volantes, impresos, avisos y/o anuncios imprevistos				\$ 1.200.000
				Total	\$ 42.000.000

Fuente: Esta investigación

12. Implementación del sistema general de seguridad y salud en el trabajo. (Todos los documentos y procesos implementados o generados en el diagnóstico están registrados en gestión documental para el sistema de gestión de calidad)

	SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		SG-SST-PG-5	
	PROGRAMA RIESGO LOCATIVO		FECHA 24/07/2015	VERSION 1
	Página 1 de 8			

12.1. Identificación de peligro, evaluación y valoración del riesgo

12.1.1. Objetivo

Establecer la metodología para identificar peligros, evaluar, controlar, mantener y registrar los riesgos asociados a su actividad, y determinar cuáles de ellos resultan significativos de acuerdo con los criterios establecidos, para ser gestionados por el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) de KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S.

12.1.2. Alcance

Aplica y se centra en todas las áreas y puestos de trabajo de la empresa y rige a partir de la fecha de publicación.

Responsable

- Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Documentos Referencia

- GTC 45.
- BS 8800.

Documentos y Registros


- Matriz de identificación de peligros, evaluación y control de riesgos.

Tabla 26. Descripción del procedimiento

ITEM	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Planear y programar la Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos, de manera que haga parte de todo el que hacer de la empresa. Para el diseño de esta planeación es fundamental tener en cuenta todos los requisitos aplicables en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos
2	Planear los mecanismos de participación y consulta a partir de los canales y medio de comunicación en donde se vincula al personal de la empresa en la identificación de peligros, evaluación de riesgos y controles establecidos; los medios empleados pueden ser las observaciones en inspecciones, reuniones de COPASST, solicitud de acciones a Seguir, Reportes de actos o condiciones inseguras, encuesta de salud ocupacional – auto reporte de condiciones de trabajo por oficio, socializaciones y capacitaciones; entre otros.	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos

3	<p>Proceder a la identificación, como primer paso para el establecimiento del diagnóstico de las condiciones de trabajo, mediante el recorrido y visita por las instalaciones, charlas con el personal y demás resultados de las comunicaciones. De acuerdo a la clasificación de peligros de la tabla 1 y tabla 2.</p>	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos
4	<p>Registrar la información recolectada en el formato “Matriz de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos”.</p> <p>Área: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.</p> <p>Zona/lugar: Espacio físico en el que se realizan actividades relacionadas con el trabajo, bajo el control de la organización.</p> <p>Grupo de riesgo y Factor de riesgo: Identificada de acuerdo al cuadro de clasificación anterior.</p> <p>Fuente: Identifica el proceso, sustancia química específica, objetos, instrumentos y condiciones físicas y psicológicas de las personas que generan el factor de riesgo.</p> <p>Actividad: Identificar si la actividad es de tipo rutinario o no rutinario</p> <p>Expuestos: Se señala cuantas son las personas expuestas por cada tipo ya sean de planta, cooperados, en misión, independientes o visitantes.</p> <p>Total de expuestos: Se totaliza el total de expuestos por actividad realizada.</p> <p>Horas de exposición-día: Especifique el tiempo real o promedio durante el cual la población en estudio está en contacto con el factor de riesgo, en su jornada laboral.</p> <p>Efecto posible: Posible efecto que el factor de riesgo puede generar a nivel de la salud del trabajador, el ambiente, el proceso, los equipos, etc.</p> <p>Sistema de control existente: Indicar los controles que se están empleando en el individuo, el medio o la fuente.</p>	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos

5	<p>Realizar la valoración una vez identificados los factores de riesgo, que es el segundo paso para completar el diagnóstico de condiciones de trabajo de cada uno de los factores de riesgo identificados.</p> <p>Definiendo la probabilidad: Es función de la frecuencia de exposición, la intensidad de la exposición, el número de expuestos, la sensibilidad especial de algunas de las personas al factor de riesgo, antecedentes de que el riesgo se ha presentado, entre otras. La probabilidad busca evaluar la suficiencia de las medidas de control. Se clasifica en:</p> <p>Baja: El daño ocurrirá raras veces. Media: El daño ocurrirá en algunas ocasiones. Alta: El daño ocurrirá siempre.</p> <p>Use ly registre los resultados de la valoración en la “Matriz de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos”.</p> <p>Definiendo la consecuencia: Se estiman según el potencial de gravedad de las lesiones, es independiente de la probabilidad por lo tanto no varía con la intervención del riesgo. Se clasifican en: Ligeramente dañino, Dañino y Extremadamente dañino.</p>	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos
6	<p>Determinar la Estimación del riesgo una vez sean definidas las consecuencias y probabilidades, la cual está dada de acuerdo con la combinación realizada entre probabilidad y consecuencias, de acuerdo a la tabla 3.</p>	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos
7	<p>Determinar los sistemas de control recomendados en la fuente, medio y/o individuo una vez culminado y priorizado el diagnóstico de las condiciones de trabajo:</p> <p>▣ Jerarquía de controles, señalar si son medidas de eliminación, sustitución, controles operativos, controles administrativos o EPP.</p>	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos

	<p> Tiempo de cumplimiento, ya sea a corto, mediano o largo plazo de ejecución.</p> <p>Recuerde que toda esta información será utilizada para la elaboración de los Programas en Seguridad y Salud en el Trabajo, para los procesos de selección de personal y para la elaboración de procedimientos seguros.</p>		
8	<p>Realizar la participación y consulta de los trabajadores tanto de planeación e identificación, como al finalizar el proceso de diagnóstico y establecimiento de controles y registrar en el formato “Matriz de Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos”, en la casilla Mecanismos de participación y consulta la siguiente información: Método: usado para la participación y consulta, Fecha Registro generado y las observaciones que considere necesarias.</p>	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos
9	<p>Revisar semestralmente y/o actualizar la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos con el fin de garantizar su vigencia y aplicabilidad, o antes de presentarse cambios significativos en los procesos operativos, cambios en los sitios de trabajo, traslados, inclusión de nuevos equipos tecnológicos, entre otros.</p>	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos
10	<p>Realizar la priorización de los riesgos por cada área o proceso de trabajo, una vez desarrollada la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos otorgándole a cada riesgo un nivel de priorización, es decir, el riesgo que más se repita en cada área o proceso de trabajo va a ser calificado como de primer nivel, y de igual forma se hará la evaluación con los demás riesgos.</p>	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos

Fuente: Esta investigación

Glosario

- **Accidente de Trabajo:** Suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión

del trabajo, y que produce en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, incluso fuera del lugar y horas del trabajo.

- **Actividad:** Es el conjunto de tareas que hacen parte de un proceso.
- **Actividad Rutinaria:** Actividad que forma parte de un proceso de la organización, se ha planificado y se ha estandarizado.
- **Actividad no Rutinaria:** Actividad que no se ha planificado ni estandarizado, dentro de un proceso de la organización o actividad que la organización determine como no rutinaria por su baja frecuencia de ejecución.
- **Análisis de Riesgo:** Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y para determinar el nivel del riesgo.
- **Consecuencia:** Resultado, en términos de lesión o enfermedad, de la materialización de un riesgo, expresado cualitativa o cuantitativamente.
- **Competencia:** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.

- **Diagnóstico de condiciones de trabajo:** Resultado del procedimiento sistemático para identificar, localizar y valorar “aquellos elementos, peligros o factores que tienen influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.
- **Diagnóstico de Condiciones de Salud:** Resultado del procedimiento sistemático para determinar “el conjunto de variables objetivas de orden fisiológico, psicológico y sociocultural que determinan el perfil sociodemográfico y de morbilidad de la población trabajadora.
- **Enfermedad Laboral:** Todo estado patológico que sobreviene como consecuencia obligada de la clase de trabajo que desempeña el trabajador o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, bien sea determinado por agentes físicos, químicos o biológicos.
- **Evaluación Higiénica:** Medición de los peligros ambientales presentes en el lugar de trabajo para determinar la exposición ocupacional y riesgo para la salud, en comparación con los valores fijados por la autoridad competente.
- **Incidente de Trabajo:** Evento(s) relacionado(s) con el trabajo, en el (los) que

ocurrió o pudo haber ocurrido lesión o enfermedad o víctima mortal.

- **Lugar de Trabajo:** Espacio físico en el que se realizan actividades relacionadas con el trabajo, bajo el control de la organización.
- **Matriz de Identificación de Peligros:** Registro donde se establece periódicamente la información sobre los peligros y la evaluación de los riesgos presentes en el desarrollo de cualquier actividad realizada por los trabajadores, en un espacio determinado.
- **Peligro:** Fuente, situación o acto con potencial de daño en términos de enfermedad o lesión a las personas, o una combinación de éstos.
- **Riesgo:** Combinación de la probabilidad de que ocurra(n) un(os) evento(s) o exposición(es) peligroso(s), y la severidad de lesión y enfermedad, que puede ser causado por el (los) evento(s) o la(s) exposición(es).
- **Valoración del Riesgo:** Identificar y analizar los riesgos que enfrenta la empresa, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos.

Tabla 27. Tipos de Grupo de Peligro

Físico	Biológico	Químico
<p>Son todos aquellos factores de peligro ambientales de naturaleza física que pueden provocar efectos adversos en la salud según sea la intensidad, exposición y concentración de los mismos.</p>	<p>Todos aquellos seres vivo ya sean de origen animal o vegetal y todas aquellas sustancias derivadas de los mismos, presentes en el puesto de trabajo y que pueden ser susceptibles de provocar efectos negativos en la salud de los trabajadores. Efectos negativos se pueden concertar en procesos infecciosos, tóxicos o alérgicos.</p>	<p>Toda sustancia orgánica e inorgánica, natural o sintética que, durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso, pueden incorporarse al aire ambiente en forma de polvos, humos, gases o vapores, con efectos irritantes, corrosivos, asfixiantes o tóxicos y en cantidades que tengan probabilidades de lesionar la salud de las personas que entran en contacto con ellas.</p>
Biomecánico	Condiciones de Seguridad (Mecánico)	Condiciones de Seguridad (Eléctrico)
<p>Aquí se consideran todos aquellos elementos relacionados con la carga física de trabajo, con las posturas de trabajo, con los movimientos, con los esfuerzos para el movimiento de cargas y en general aquellos que pueden provocar fatiga física o lesiones en el sistema óseo – muscular.</p>	<p>Objetos, máquinas, equipos, herramientas que, por sus condiciones de funcionamiento, diseño o por la forma, tamaño, ubicación y disposición del último tienen la capacidad potencia de entrar en contacto con las personas o materiales, provocando lesiones en los primeros o daños en los segundos.</p>	<p>Se refiere a los sistemas eléctricos de las máquinas, los equipos que al entrar en contacto con las personas o las instalaciones o materiales pueden provocar lesiones a las personas y daños a la propiedad.</p>
Condiciones de Seguridad (Locativo)	Condiciones de Seguridad (Tecnológico)	Condiciones de Seguridad (Accidentes de Tránsito)

Condiciones de las instalaciones o áreas de trabajo que bajo circunstancias no adecuadas pueden ocasionar accidentes de trabajo o pérdidas para la empresa.	Se caracteriza por la probabilidad de que un objeto, material o proceso peligroso, una sustancia tóxica o peligrosa o bien un fenómeno debido a la interacción de estas, ocasione un número determinado de consecuencias a la salud, la economía, el medio ambiente y el desarrollo integral de un sistema.	Condición en el que se involucra el factor humano, el vehículo y la vía dentro de un ambiente determinado, para producir una colisión o choque que trae como consecuencia daños materiales, lesionados y hasta muertes.
Condiciones de Seguridad (Públicos)	Condiciones de Seguridad (Trabajo en Alturas)	Condiciones de Seguridad (Espacios Confinados)
Son aquellas circunstancias de origen social y externas a la empresa, a las que se puede ver enfrentado el trabajador por razón de su oficio. Estas pueden ser: delincuencia, extorsión, secuestro, robo, asonada, condiciones de tránsito, etc.	Cualquier actividad o desplazamiento que realice un trabajador mientras está expuesto a un riesgo de caída de distinto nivel mayor a 1.5 m con respecto del plano horizontal inferior más próximo.	Ambiente que tiene medios limitados para entrar y salir. Se entiende por medios limitados, a todos aquellos que no permiten una entrada ni una salida en forma segura y rápida de todos sus ocupantes, No tiene una ventilación natural que permita asegurar una atmósfera apta para la vida humana.
Psicosocial	Fenómenos Naturales	
Este tipo de factor de peligro se caracteriza por encontrarse en aquellos aspectos relacionados con el proceso de trabajo y las modalidades de gestión administrativa, que puede generar como consecuencia fatiga mental, alteraciones de la conducta y reacciones de tipo fisiológico.	Se refiere a la amenaza que suponen, en determinadas regiones, las lluvias, los vientos y los fenómenos que se deben a la energía interna de la Tierra: el vulcanismo y los terremotos.	

Fuente: Esta investigación

Tabla 28. Grupos de Peligro y Factores Asociados

Descr	Clasificación						
	Biológico	Físico	Químico	Psicosocial	Biomecánicos	Condiciones de Seguridad	Fenómenos Naturales
	Virus	Ruido (de impacto, intermitente, continuo)	Polvos Orgánicos e Inorgánicos	Gestión organizacional (estilo de mando, pago, contratación, participación, inducción y capacitación, bienestar social, evaluación del desempeño, manejo de cambios).	Postura (prolongada, mantenida, forzada, anti gravitacional).	Mecánico (Elementos o partes de máquinas, herramientas, equipos, piezas a trabajar, materiales proyectados sólidos o fluidos).	Sismo
	Bacterias	Iluminación (Luz visible por exceso o deficiencia)	fibras	Características de la organización del trabajo (comunicación, tecnología, organización del trabajo, demandas cualitativas y cuantitativas de la labor).	Esfuerzo	Eléctrico (alta y baja tensión estática)	Terremoto
	Hongos	Vibración (Cuerpo entero, segmentaria)	Líquidos (nieblas y rocíos)	Características del grupo social de trabajo (relaciones, cohesión, calidad de interacciones, trabajo en equipo).	Movimiento Repetitivo	Locativo (sistemas y medios de almacenamiento, superficies de trabajo (irregulares, deslizantes, con diferencia de nivel) condiciones de orden y aseo (caída de objetos).	Vendaval
	Rickettsias	Temperaturas extremas (Calor, Frio)	Gases y vapores	Condiciones de la tarea (carga mental, contenido de la tarea, demandas emocionales, sistemas de control, definiciones de roles, monotonía, etc.).	Manipulación de la carga	Tecnológico (explosión, fuga, derrame, incendio)	Inundación

	Parásitos	Presión atmosférica (normal y ajustada)	Humos metálicos y no metálicos	Interface persona – tarea (conocimientos, habilidades en relación con la demanda de la tarea, iniciativa, autonomía, y reconocimiento, identificación de la persona con la tarea y la organización).		Accidentes de tránsito	Derrumbe
	Picaduras	Radiaciones ionizantes (rayos x, gamma, beta y alfa)	Material Particulado	Jornada de trabajo (pausas, trabajo, nocturno, rotación, horas extras, descansos).		Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público)	Precipitaciones (lluvias, granizadas, heladas)
	Mordeduras	Radiaciones no ionizantes (láser, ultravioleta, infrarroja, radiofrecuencia y microondas).				Trabajo en alturas	
	Fluidos o excrementos					Espacios confinados	

Tener en cuenta únicamente los peligros de fenómenos naturales que afectan la seguridad y bienestar de las personas en el desarrollo de una actividad. En el plan de emergencia de cada empresa, se consideran todos los fenómenos naturales que pudieron afectarla.

Fuente: Esta investigación

Tabla 29. Determinación de la Consecuencia

Consecuencia	Definición
Ligeramente Dañino	Daños superficiales: pequeños cortes o magulladuras, irritación de los ojos por polvo. Molestias e irritación: dolor de cabeza, discomfort. Lesiones superficiales, de poca gravedad, usualmente no incapacitantes o con incapacidades menores.
Dañino	Laceraciones, quemaduras, conmociones, torceduras importantes, fracturas menores. Sordera, dermatitis, asma, trastornos músculo-esqueléticos, enfermedad que conduce a una incapacidad menor. Todas las EL no mortales, esguinces, torceduras, quemaduras de segundo o tercer grado, golpes severos, fracturas menores (costilla, dedo, mano no dominante, etc.). Amputaciones, fracturas mayores, intoxicaciones, lesiones múltiples, lesiones fetales.
Extremadamente Dañino	Incapacidad permanente parcial, invalidez o la muerte, las grave, progresivas y eventualmente mortales, fracturas de huesos grandes o de cráneo o múltiples, trauma encéfalocraneal, amputaciones, etc.

Fuente: Esta investigación

Tabla 30. Estimación del Riesgo.

Estimación del Riesgo		Consecuencias		
		Ligeramente Dañino	Dañino	Extremadamente Dañino
Probabilidad	Alta	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Intolerable
	Media	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado	Riesgo Importante
	Baja	Riesgo Trivial	Riesgo Tolerable	Riesgo Moderado

Fuente: Esta investigación

Tabla 31. Acción y Temporización

Trivial	No se requiere Acción específica.
Tolerable	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo, se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
Moderado	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un período determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
Importante	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.
Intolerable	No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.

Fuente: esta Investigación

12.2. Reglamento de higiene y seguridad industrial

KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S

NIT. 900.162.392 – 1

BOGOTA

Ciudad

CUNDINAMARCA

Departamento

CALLE 98ª # 60 – 31

Dirección

7446000

Teléfono

NOMBRE DE LA ARL: LA EQUIDAD SEGUROS

Clase de riesgo asignado por la ARL: (I, IV)

Código de la actividad económica: 6190

Nota: La clase de riesgo y el código de la actividad económica son establecidas por el decreto 1607 de 2002

PRESCRIBE EL PRESENTE REGLAMENTO CONTENIDO EN LOS SIGUIENTES TERMINOS:

ARTÍCULO PRIMERO: KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S , se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales de conformidad con los artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 282, 283, 348, 349, 350 y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9a. de 1979, Resolución 2400 de 1979, Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Resolución 6398 de 1991, Decreto 1295 de 1994, Ley 1562 de 2012, Decreto 1443 de 2014, legislación vigente en Investigación de Incidentes y Accidente Resolución 1401 de 2007, Exámenes de Médicos Ocupacionales Resolución 2346 de 2007 y 1918 de 2009. Riesgo Psicosociales Resolución 2646 de 2008. Prevención del Consumo de Sustancias Psicoactivas en el ámbito laboral Resolución 1075 de 1992, Resolución 4225 de 1992, Decreto 1108 de 1994, Resolución 1956 de 2008, Ley 1335 de 2009, Decreto 120 de 2010 y demás normas que con tal fin se establezcan.

ARTÍCULO SEGUNDO: KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, de conformidad con lo establecido en el decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Decreto 1295 de 1994 y la ley 1562 de 2012.

ARTÍCULO TERCERO: KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes de conformidad con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, elaborado de acuerdo a la resolución 1016 de 1989 y la ley 1562 de 2012, el cual contempla como mínimo los siguientes aspectos:

Subprograma de medicina preventiva y del trabajo, orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todos los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos, colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales

Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial, dirigido a establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y a crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgos que se originen en los lugares de trabajo o que puedan ser causa de enfermedad, discomfort o accidente de trabajo

ARTÍCULO CUARTO: Los riesgos existentes en **KAMILION COMUNICACIONES**

MOVILES S.A.S, están constituidos principalmente por:

<p align="center">RIESGOS FISICOS:</p> <p>Ruido</p> <p>Temperaturas Ambientales.</p> <p>Iluminación Inadecuada (mucha o poca o luminarias con polvo por falta de limpieza.</p> <p>Radiaciones no Ionizantes (Rayos Ultravioleta</p> <p>Vibraciones</p> <p>Material particulado</p>	<p align="center">RIESGOS QUIMICOS:</p> <p>Gases</p> <p>Vapores</p> <p>Productos Químicos Líquidos</p> <p>Productos Químicos Sólidos</p> <p>Salpicaduras de químicos</p> <p>Compuestos</p>
<p align="center">RIESGOS BIOLÓGICOS:</p> <p>Contacto con Microorganismos:</p> <p>Virus</p> <p>Hongos</p> <p>Bacterias</p> <p>Parásitos</p> <p>Contacto con fluidos corporales</p>	<p align="center">RIESGOS MECANICOS:</p> <p>Máquinas: Atrapamiento, Golpes, Equipos</p> <p>Herramientas</p> <p>Manipulación de Materiales</p> <p>Elementos cortantes,</p> <p>Caída de objetos</p>
<p align="center">RIESGOS ERGONÓMICOS</p> <p>Posición de pie prolongada</p> <p>Posición sentada prolongada</p>	<p align="center">RIESGOS PSICOSOCIALES:</p> <p>Exceso de responsabilidades</p> <p>Trabajo bajo presión</p>

Posiciones Forzadas Posturas Inadecuadas Por hábitos posturales inadecuados Movimientos repetitivos Sobre esfuerzos físico Diseño del puesto de trabajo Diseño del ambiente de trabajo	Monotonía y rutina Problemas familiares Problemas laborales Turnos de trabajo Atención al público Supervisión Organización del trabajo Carga mental Estrés laboral e individual
RIESGOS LOCATIVOS: Condiciones Pisos Techos Paredes Muros Escaleras sin barandas Falta de señalización	RIESGOS ELECTRICOS: Puestas a tierra Instalaciones en mal estado Instalaciones recargadas Contacto por electricidad estática Contacto por falta de mantenimiento de redes e instalaciones eléctricas.
RIESGOS NATURALES. Tormentas eléctricas Vendavales	RIESGOS DE TRANSITO: Colisiones Volcamientos

Terremotos Huracanes Inundaciones Precipitaciones (lluvias y granizadas)	Varadas Obstáculos Atropellamientos
RIESGO DE SEGURIDAD Caídas al mismo nivel Mantenimiento Almacenamiento y movilización de materiales Trabajo en alturas Tecnológico (explosión, fugas, derrames, incendios)	QUÍMICO – FÍSICO: Incendio Explosiones Sólidos combustibles Líquidos y Gases Inflamables Combinación de sustancias y materiales
RIESGO PUBLICO Atracos Secuestros Asesinatos Agresiones a clientes o compañeros	SANEAMIENTO BÁSICO AMBIENTAL Orden Aseo Fumigación Almacenamiento de basuras Servicios sanitarios

PARAGRAFO: A efecto que los riesgos contemplados en el presente Artículo, no se traduzca en accidente de trabajo o en enfermedad laboral, **KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S**, ejerce su control en la fuente, en el medio transmisor o en el trabajador, de

conformidad con lo estipulado en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa.

ARTÍCULO QUINTO: Todos los trabajadores de **KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S**, darán estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como a las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva del trabajo, higiene y seguridad industrial, que sean concordantes con el presente Reglamento y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa.

ARTÍCULO SEXTO: KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S, ha implantado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que debe desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas de prevención y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vaya a realizar.

ARTICULO SEPTIMO: Este reglamento permanecerá exhibido, en por lo menos dos lugares visibles de los locales de trabajo, cuyos contenidos se dan a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso.

ARTICULO OCTAVO: El presente reglamento entra en vigencia a partir de la fecha de su publicación y la firma impartida por el Representante Legal de **KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S**, y durante el tiempo que la empresa conserve sin cambios sustanciales, las condiciones existentes en el momento de su publicación, tales como

actividad económica, métodos de producción, instalaciones locativas o cuando se dicten disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas del Reglamento o que limiten su vigencia.

Dada en la ciudad de Bogotá D.C a los 20 días del mes de octubre del año 2012

Última actualización en Bogotá D.C a los 31 días del mes de agosto del año 2016.

12.3.Política de alcohol y drogas

KAMILION COMUNICACIONES MOVILES, desea contribuir a la mejora de las condiciones de salud y bienestar de todos los trabajadores de la organización. Por lo anterior la empresa se compromete a proporcionar una serie de capacitaciones y/o actividades en prevención y control del consumo de alcohol y drogas alucinógenas.

Se prohíbe el porte y/o consumo de drogas alucinógenas, bebidas alcohólicas o cualquier otra droga prohibida por la legislación Colombiana, dentro y fuera de las instalaciones, en horarios laborales o cuando se esté realizando actividades laborales a nombre de la empresa, igualmente se prohíbe presentarse a trabajar bajo el efecto de dichas sustancias.

Dentro de las actividades queda establecido que a cualquier hora y en cualquier momento, a los diferentes cargos establecidos en la organización, se hará la visita para realizar la inspección

y proceder a realizar la prueba. En caso de que se presente el consumo de sustancias psicoactivas o bebidas alcohólicas en alguno de los trabajadores, este será sancionado y se le dará terminación de contrato de trabajo por justa causa.

Además, es de suma importancia y responsabilidad de la gerencia y todos los trabajadores que se mantenga esta política y se dé cumplimiento a la normatividad legal vigente.

12.4. Programa de riesgo locativo

12.4.1. Objetivo

Establecer el procedimiento para implementar un programa de Riesgo Locativo, generado por actividades administrativas y operativas desarrolladas por la empresa **Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S.**, disminuyendo así, los accidentes de trabajo como; caídas, torceduras de tobillo, fracturas, golpes y otras situaciones o incidentes que generen accidentes derivados del orden y el aseo.

12.4.2. Alcance

El Programa Riesgo Locativo es aplicable a todo el personal que forma parte de la empresa **Kamilion Comunicaciones Móviles S.A.S** a través de un vínculo laboral directo.

Documentos de referencia

OHSAS 18001: 2007 Sistemas de Gestión Seguridad y Salud Ocupacional. Requisitos.

NTC ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos.

Resolución 2400 de 1979 por el cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene seguridad en los establecimientos de trabajo.

12.4.3. Definiciones

Accidente de trabajo: Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte.

Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o contratante durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo.

Igualmente se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores o contratistas desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

También se considerará como accidente de trabajo el ocurrido durante el ejercicio de la función sindical aunque el trabajador se encuentre en permiso sindical siempre que el accidente se produzca en cumplimiento de dicha función.

De igual forma se considera accidente de trabajo el que se produzca por la ejecución de actividades recreativas, deportivas o culturales, cuando se actúe por cuenta o en representación del empleador o de la empresa usuaria cuando se trate de trabajadores de empresas de servicios temporales que se encuentren en misión.

Autocuidado: Conjunto de habilidades y competencias al que recurre el individuo, grupo o la empresa, para establecer procesos y manejos, desde y hacia sí mismos, con el objeto de gestionar y resolver sus propios procesos

Trabajo: Toda la actividad humana, remunerada o no, dedicada a la producción, comercialización, transformación, venta o distribución de bienes o servicios y/o conocimientos, que una persona ejecuta en forma independiente o al servicio de otra persona natural o jurídica.

Riesgo: Probabilidad de ocurrencia de una enfermedad, lesión o daño en un grupo dado.

Factor de Riesgo: Posible causa o condición que puede ser responsable de la enfermedad,

lesión o daño.

Factor de Riesgo Locativo: Son aquellos riesgos causados por las condiciones de trabajo de un lugar, es decir, son causados por el lugar de trabajo, indistintamente de la labor que se efectúa en ellos.

Efectos en la salud: Alteraciones que pueden manifestarse mediante síntomas subjetivos o signos, ya sea en forma aislada o formando parte de un cuadro o diagnóstico clínico.

Efectos en el trabajo: Consecuencias en el medio laboral y en los resultados de trabajo. Estas incluyen el ausentismo, la accidentalidad, la rotación de mano de obra, la desmotivación, el deterioro del rendimiento, el clima laboral negativo, entre otros.

Limpieza: Es el estado de higiene y limpieza, tanto en el personal como en las instalaciones locativas, maquinarias, equipos y elementos de trabajo, correspondientes a la sección para brindar la protección de la salud del cliente interno y externo; determinada mediante la observación.

Orden: Se refiere a la correcta disposición y manejo de los elementos (equipos, materiales y productos) que intervienen en el desarrollo de las actividades específicas de cada tarea, contribuyendo a una buena organización y al cumplimiento de los estándares de Habilitación, Certificación y Acreditación.

12.4.4. Contenido

Factores Locativos

Son condiciones de las instalaciones o áreas de trabajo, que bajo circunstancias no adecuadas pueden ocasionar accidentes de trabajo o pérdidas para la empresa. Se incluyen las deficientes condiciones de orden y aseo, la falta de señalización, estado de las vías de tránsito techos, puertas, paredes, ventanas, pisos, etc.;

Son una de las más importantes causas de accidentes de trabajo, ya que constituyen una condición permanente de la labor, por lo tanto, las características positivas o negativas que posean, son una constante durante toda la jornada laboral y de ellas dependerá, en alto grado, la seguridad, el bienestar y la productividad.

Clasificación Del Riesgo Locativo

- Estructura de la locación
- Distribución de espacios
- Techos o cubiertas
- Pisos
- Ventanas

- Distribución de máquinas y equipos
- Escaleras y barandales
- Puertas
- Áreas de circulación interna
- Salidas
- Servicios (baños, cuartos para cambio de ropa, suministro de agua)
- Señalización

Estructura de la locación: Se ajustará a las disposiciones legales en cuanto a sismo resistencia. El factor ²²²de seguridad será de cuatro (4) para las cargas estáticas y por lo menos de seis (6) para las cargas vivas o dinámicas y su capacidad de carga no se sobrepasará bajo ninguna circunstancia.

Distribución de espacios: Distribución de espacios que proporcionen áreas de piso o pavimento mínimo de 2m² libres (descontando el área ocupada por muebles, máquinas, equipos, etc.) y un volumen de aire de 11.5m³ libres por trabajador.

Techos y cubiertas: La altura en la parte más baja de la cubierta tendrá como mínimo 2.5m para trabajo de oficina y de 3m para industria. La cubierta será de material que proteja a los trabajadores de las inclemencias del tiempo (la teja transparente para luz cenital no debe dar directamente sobre sitios de trabajo, en tal caso utilizar material translúcido que sea filtrante de

radiaciones ultravioleta) y con resistencia adecuada a su uso. Bajo ningún motivo se deben asegurar ductos, tuberías o asegurar materiales soportados sobre la estructura o las cerchas, si éstas no han sido calculadas para la carga que vaya a adicionarse.

Pisos: El piso reviste especial importancia por ser una superficie que siempre está en contacto con el trabajador, por lo cual debe reunir condiciones como:

Conjunto homogéneo sin solución de continuidad (exclusión de altibajos, escalones, huecos, resaltes).

- Plano.
- Antideslizante.
- Lavable
- Resistente a carga muerta y viva.

Ventanales: El apoyo de los ventanales no debe quedar a menos de 0.9m del piso o superficie de trabajo, en caso de haberse construido más bajos, colocar tubos o barandas a la altura indicada. Los basculantes o abas no deben abrir hacia pasillos en que haya tránsito, si tienen alturas inferiores a 1.8m. En los pisos altos es aconsejable que la hoja de la ventana tenga una graduación de control para evitar que sea golpeada por el viento.

Distribución de máquinas y equipos: Se tendrá en cuenta que el paso mínimo para el acceso a máquinas y equipos sea de 0.6m. La distancia mínima entre máquinas o en sus puntos extremos

de recorrido y otras partes de instalaciones, columnas o pared será de 0.8m.

Escaleras fijas (estructurales): Deberán cumplir con condiciones de seguridad como:

- Resistencia mínima: 500 kg/m²
- Ancho mínimo 0.9m (de servicio 0.55m).
- Inclinação 20° a 45° (de servicio 60°).
- Escalones: Huella mínima 0.23m (de servicio 0.15m); contra huella: Mínimo 0.13m máxima 0.2m.
- Altura máxima entre descansos: 1.7m.
- Barandas y pasamanos: Hacia el vacío pasamanos y baranda; al interior pasamanos separado de la pared (luz) de 0.05m. Estos elementos se colocarán a escaleras a partir de cuatro peldaños y los pasamanos a 0.9m de altura.
- Altura mínima entre nariz del escalón y techo: 2.2m.
- Si el material de recubrimiento no muy liso, colocar cintas antideslizantes o construir regatas rellenas de material abrasivo, como granito rústico o material similar
- No colocar bombillas incandescentes como apliques frente a los tramos; utilizar luz indirecta o difusa que evite el encandilamiento.

Construcción de las barandillas: Todas las barandillas estarán construidas, de manera permanente y sólida, de madera, tubos hierro u otro material de suficiente resistencia capaces de

resistir una carga por lo menos de (100 kgrs), aplicada en cualquier punto o dirección.

Puertas: Distancia máxima a recorrer entre puertas de salida al exterior: 45m. Ancho de puertas principales 1.2m para un máximo de 50 personas, se aumenta 0.5m por cada 50 personas más o fracción. Las puertas que den acceso a escaleras, deben dar sobre rellanos y no directamente a los escalones. Las hojas deben abrir en dirección de salida, teniendo precaución de que no se abran directamente sobre tránsito de peatones. Todas las puertas de vidrio enterizo, se señalizarán con cintas indicadoras de presencia.

Salidas: Las salidas serán superficies en número y dimensiones y estarán situadas de forma que en caso de fuego o emergencia se pueda evacuar el edificio rápidamente sin pérdida de vidas humanas, las puertas de salida serán claramente visibles, iluminadas y provistas de señalización.

Servicios: Los servicios comprenderán: sanitarios, cuartos para cambio de ropa y suministro de agua potable, los cuales deberán tener las siguientes condiciones:

Sanitarios. Las paredes lavables, enchapadas en baldosín de porcelana y los pisos provistos de un desagüe por cada 15 m².

La ventilación debe ser abundante y preferentemente enfrentada para incrementar su flujo; si no se dispone de ventilación natural, es necesario instalar sistemas de extracción mecánica,

calculada para un volumen de 6 cambios por hora. Todos los implementos serán de material impermeable y de fácil lavado.

Se instalarán los servicios, separados por sexos y consistentes en: Inodoro, lavamanos (y orinal para los servicios de hombres). En proporción no inferior a un servicio completo por cada 15 hombres y un servicio completo por cada 10 mujeres. En igual proporción se dispondrá de duchas de agua fría y caliente, para trabajadores sometidos a ambientes calientes o con alta demanda física o expuestos a contaminación.

Suministro de agua potable: Se debe disponer de, por lo menos, una fuente por cada 50 trabajadores, para suministro de agua potable y fresca (libre de contaminación física, química y bacteriológica), dotados de métodos o elementos para beber que garanticen la asepsia durante su consumo. Los tanques para suministro de agua potable se someterán a limpieza, desinfección y mantenimiento semestral, deberán disponer de tapas que ajusten perfectamente, cuando existen respiraderos se debe proteger su entrada con angeo para evitar el ingreso de insectos y roedores.

Señalización: Son señales que muestran indicaciones.

- Llamar la atención de los trabajadores sobre la existencia de determinados riesgos, prohibiciones u obligaciones.
- Alertar a los trabajadores cuando se produzca una determinada situación de emergencia

que requiera medidas urgentes de protección o evacuación.

- Facilitar a los trabajadores la localización e identificación de determinados medios o instalaciones de protección, evacuación, emergencia o primeros auxilios.
- Orientar o guiar a los trabajadores que realicen determinadas maniobras peligrosas.

5.2 Factores Locativos de Orden y aseo

Programa de las 5 S

LAS CINCO ESES. “5 S” es un sistema que ayuda a alcanzar la excelencia en el día a día. El programa es eficaz y ayuda a quien lo aplica a realizar mejor su trabajo. Las “Cinco Eses” son las iniciales de cinco palabras japonesas cuya transcripción fonética empieza por la letra S. Cada palabra contiene una recomendación muy concreta sobre la organización del trabajo. Las cinco palabras son:

SEIRI	➡	CLASIFICACIÓN= Eliminar lo innecesario
SEITON	➡	ORGANIZACIÓN Establecer orden, o más explícitamente, cada cosa en su
SEISO	➡	LIMPIEZA Esmerarse en la limpieza
SEIKETSU	➡	HIGIENE Y ORGANIZACIÓN Cuidar el uniforme y la seguridad personal
SHITSUKE	➡	DISCIPLINA Ser disciplinado y respetar las reglas.

¿Por qué las 5 S?

Es una técnica que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por su sencillez y efectividad.

Su aplicación mejora los niveles de:

- Calidad.
- Eliminación de Tiempos Muertos.
- Reducción de Costos.
- La aplicación de esta Técnica requiere el compromiso personal y duradero para que nuestra empresa sea un auténtico modelo de organización, limpieza, seguridad e higiene.

Los primeros en asumir este compromiso son los Gerentes y los Jefes y la aplicación de esta es el ejemplo más claro de resultados a corto plazo.

Resultado de Aplicación de las 5 S

Estudios estadísticos en empresas de todo el mundo que tienen implantado este sistema demuestran que:

Aplicación de 3 primeras S:

- Reducción del 40% de sus costos de Mantenimiento.
- Reducción del 70% del número de accidentes.
- Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo.
- Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas.

¿QUÉ BENEFICIOS APORTAN LAS 5S?

1. La implantación de las 5S se basa en el trabajo en equipo.
2. Los trabajadores se comprometen.
3. Se valoran sus aportaciones y conocimiento.
4. La mejora continua se hace una tarea de todos.

Conseguimos una MAYOR PRODUCTIVIDAD que se traduce en:

1. Menos productos defectuosos.
2. Menos averías.
3. Menor nivel de existencias o inventarios.
4. Menos accidentes.
5. Menos movimientos y traslados inútiles.

6. Menor tiempo para el cambio de herramientas.

Lograr un MEJOR LUGAR DE TRABAJO para todos, puesto que conseguimos:

1. Más espacio.
2. Orgullo del lugar en el que se trabaja.
3. Mejor imagen ante nuestros clientes.
4. Mayor cooperación y trabajo en equipo.
5. Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
6. Mayor conocimiento del puesto.

ACTIVIDADES DEL SISTEMA

1. Sensibilización al personal para que participe del programa
2. Realizar jornadas donde se aplique las 5 S
3. Desarrollar actividades de motivación, organización y limpieza en cada lugar de trabajo
4. Evaluar la Eficacia del programa.

DOCUMENTOS Y/O REGISTROS GENERADOS

Evaluación de orden y aseo

Asistencia a eventos

Registro Fotográfico.

Seguimiento de Subprogramas SG-SST

RESPONSABLES

Los responsables son los nombrados en el Subprograma SG-SST.

12.5. Programa de prevención de sustancias psicoactivas

Procedimiento de inspecciones planeadas

12.5.1. Objetivo

Establecer la metodología de inspecciones planeadas y pre - operacionales a los equipos, herramientas, vehículos, elementos de protección personal e instalaciones de la empresa KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S y áreas de trabajo de las empresas contratantes, con el objeto de identificar los riesgos que puedan atentar contra la salud e integridad física de las personas, el estado de los activos y la conservación del medio ambiente.

12.5.2. Alcance

Aplica desde la planeación y ejecución de las inspecciones planeadas e inspecciones pre-operacionales hasta el reporte de las fallas y control de los informes de inspecciones.

12.5.3. responsable

Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Gerente.

Gestión Humana

COPASST o Vigía Ocupacional.

Todo el personal.

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Formatos de inspección

DOCUMENTOS Y REGISTROS

Inspección de elementos de protección personal.

Inspección general de seguridad.

Inspección de equipos de emergencia.

Inspección de vehículos.

Inspección de Equipos.

Inspección Gerencial.

Caracterización de elementos de protección personal.

Reporte de actos y condiciones inseguras.

Control y seguimiento de informes de inspecciones de seguridad, y reportes de actos y condiciones inseguras.

12.6. Procedimiento de inspecciones planeadas

12.6.1. Objetivo

Establecer la metodología de inspecciones planeadas y pre - operacionales a los equipos, herramientas, vehículos, elementos de protección personal e instalaciones de la empresa KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S y áreas de trabajo de las empresas contratantes, con el objeto de identificar los riesgos que puedan atentar contra la salud e integridad física de las personas, el estado de los activos y la conservación del medio ambiente.

12.6.2. Alcance

Aplica desde la planeación y ejecución de las inspecciones planeadas e inspecciones pre-operacionales hasta el reporte de las fallas y control de los informes de inspecciones.

12.6.3. Responsables

- Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Gerente.
- COPASST o Vigía Ocupacional.
- Todo el personal.

Documentos Referencia

- Formatos de inspección

Documentos Registro

- Inspección de elementos de protección personal.
- Inspección general de seguridad.
- Inspección de equipos de emergencia.
- Inspección de vehículos.

- Inspección de Equipos.
- Inspección Gerencial.
- Caracterización de elementos de protección personal.
- Reporte de actos y condiciones inseguras.
- Control y seguimiento de informes de inspecciones de seguridad, y reportes de actos y condiciones inseguras.








Tabla 32. Procedimiento de inspecciones Planeadas

ITEM	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	REGISTRO								
1	Identificar la necesidad de inspeccionar una locación, área de trabajo, equipo, EPP, entre otros, de acuerdo con el desarrollo de las actividades específicas en el control de riesgos del proceso HSE.	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	N.A.								
2	<p>Programar y planear las inspecciones en el cronograma SST y dentro de las cuales se tienen en cuenta las siguientes:</p> <table><tr><th>Inspección</th><th>Frecuencia</th></tr><tr><td>Inspección General de Seguridad</td><td>Mensual</td></tr><tr><td>Inspección de Equipos de Emergencia</td><td>Mensual</td></tr><tr><td>Inspección de Elementos de Protección Personal</td><td>Mensual</td></tr></table> <p>Un programa de inspecciones planeadas debe contribuir a la identificación y control:</p> <ul style="list-style-type: none">▣ Problemas potenciales,▣ Las deficiencias de los equipos y	Inspección	Frecuencia	Inspección General de Seguridad	Mensual	Inspección de Equipos de Emergencia	Mensual	Inspección de Elementos de Protección Personal	Mensual	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	Cronograma SST
Inspección	Frecuencia										
Inspección General de Seguridad	Mensual										
Inspección de Equipos de Emergencia	Mensual										
Inspección de Elementos de Protección Personal	Mensual										

	<p>☐ Acciones inapropiadas de los trabajadores</p> <p>☐ El efecto que producen los cambios en los procesos,</p> <p>☐ Las deficiencias de las acciones correctivas.</p>		
3	Definir el área, el equipo encargado de la inspección, los formatos de inspección aplicables según la modalidad de las inspecciones a realizar y los informes de inspección anteriores; estos deben ser comunicados a los encargados de ejecutar la actividad para su revisión.	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo	No Aplica
4	Ejecutar las inspecciones planeadas revisando con anterioridad, los informes de inspecciones anteriores, para verificar el cumplimiento de recomendaciones previas y/o fallas reiteradas en la seguridad, además, se deben ejecutar las inspecciones según las disposiciones planificadas, recordando que es importante que se haga una revisión de las inspecciones previas con el fin de verificar las correcciones pertinentes.	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo COPASST o Vigía Ocupacional Brigada de Emergencia	Todas las inspecciones
5	<p><u>Inspección general de seguridad:</u> Realice una caminata planificada a través de las áreas, puestos de trabajo. Con el fin de buscar posibles exposiciones o pérdidas.</p> <p>Los equipos usados durante las operaciones pueden dañarse, para esto haga las revisiones previas de uso, constituyendo un importante método de control de pérdidas.</p> <p>NOTA: Las inspecciones generales de seguridad deberán evaluar el orden y la limpieza del área y/o puesto. Ej.: orden, limpieza, pasillos despejados, archivadores, etc.</p>	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo COPASST o Vigía Ocupacional Brigada de Emergencia Residente y/o Inspector de Obra	Inspección General de Seguridad
6	<u>Inspección de Equipos de Emergencia:</u> Para comprobar capacidad de respuesta de los equipos de emergencia identificados en planes de emergencia, verifique que no se encuentren obstaculizados, que estén debidamente señalizados, que estén instalados	Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo COPASST o Vigía Ocupacional	Inspección de Equipos de Emergencia

	<p>en el sitio asignado en el respectivo plan, estado general, etc.</p> <p>Recuerde que en el caso de los extintores debe verificar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Está en su lugar adecuado. 2. Tiene señalización. 3. El acceso está libre. 4. Pasador de seguridad en su lugar. 5. La presión es correcta. 6. Manómetro en buen estado. 7. Estado de la manguera de descarga y de la boquilla. 8. Estado general del cilindro. 9. Tiene instrucciones de operación. 10. Tarjeta de inspección perforada. 11. Válvula de operación en posición de operación. 	<p>Brigada de Emergencia</p> <p>Residente y/o Inspector de Obra</p>	
7	<p><u>Inspección Gerencial:</u> Es importante verificar las condiciones laborales y de seguridad en las que se encuentra el trabajador, como, por ejemplo, que si las personas se encuentran debidamente afiliadas al Sistema de Seguridad Social, que si el personal emplea el equipo y herramientas correctamente, entre otras. Además, se describen una serie de hallazgos, los cuales fueron encontrados en la visita de inspección, concluyendo en un plan de acción para la resolución de dichos hallazgos.</p> <p>Finalmente; firman todos los participantes o personas involucradas en la inspección.</p> <p>En el momento que la alta gerencia o el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo lo</p>	<p>Gerente</p> <p>COPASST</p> <p>Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo</p>	Inspección Gerencial

	estimen necesario, se programarán inspecciones gerenciales, que serán llevadas a cabo por los miembros del COPASST (cuando las condiciones y el tiempo de ejecución de los contratos lo justifiquen), de manera que cumplan con su función de organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud, seguridad industrial y medio ambiente, al interior de la empresa KAMILION COMUNICACIONES MOVILES S.A.S.		
8	<p><u>Reportar actos o condiciones inseguras:</u></p> <p>☐ Si durante el desarrollo de las funciones o labores identifica una condición o acto inseguro de funcionarios o personas externas, que puedan desencadenar una emergencia o incidente, repórtelo inmediatamente al representante de SST o al jefe inmediato.</p> <p>☐ Registre en el formato “Reporte de Actos y Condiciones Inseguras” la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Fecha, hora, lugar, nombre de quien reporta. ✚ Señale si es un acto o condición insegura. ✚ Marcar el tipo de acto o condición insegura presentado. ✚ Descripción del acto o condición insegura. ✚ Observaciones y mecanismos de seguimiento. 	<p>Todo el personal</p> <p>Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo</p>	Reporte de Actos y Condiciones Inseguras
9	<p>Desarrollar acciones correctivas de toda condición subestándar, para la cual pueden existir varias opciones en cuanto a costo, aplicabilidad y efectividad. Los factores por tener en cuenta para seleccionar una acción correctiva entre varias alternativas, son los siguientes:</p> <p>☐ El potencial de pérdidas: grave, seria o leve.</p> <p>☐ La probabilidad de ocurrencia de las pérdidas: alta, moderada, baja</p> <p>☐ El costo del control: alto, medio o bajo</p> <p>☐ El grado probable de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Importante 67 % - 100 % de control 	<p>Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo</p> <p>COPASST o Vigía Ocupacional</p> <p>Brigada de Emergencia</p>	Control y seguimiento de informes de inspecciones de seguridad y Reporte de actos y condiciones inseguras

	<p>  Moderado 34 % - 66 % de control  Bajo 1% - 33 % de control. </p> <p>  Justificación de la medida de control </p> <p>De acuerdo con lo anterior, para cada criterio se debe establecer un puntaje, y al final se selecciona la opción con mayor puntaje. Esta metodología debe ser incluida dentro de la guía de inspecciones planeadas de la empresa, para agilizar la elaboración y trámite de las recomendaciones, fruto de la inspección.</p>		
14	<p><u>Realizar el informe de control y seguimiento de hallazgos</u></p> <p>  Elabore un informe de los aspectos detectados y recomendaciones sobre las medidas preventivas que se deben adoptar para evitar los accidentes. </p> <p>  Realice seguimiento a las acciones emprendidas para eliminar las causas que puedan generar incidentes. </p> <p>  Registre en el formato de “Reporte de condición subestándar” los resultados de la acción aplicada. </p> <p>  Así mismo, registre en el formato “Control y seguimiento de informes de inspecciones de seguridad y Reporte de actos y condiciones inseguras” la siguiente información: </p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ No. y fecha del reporte o inspección, ◆ Lugar / área / cargo relacionado, ◆ Resumen de hallazgos, ◆ Acciones tomadas y los resultados obtenidos. 	<p>Líder en Seguridad y Salud en el Trabajo</p> <p>COPASST o Vigía Ocupacional</p> <p>Brigada de Emergencia</p>	<p>Control y seguimiento de informes de inspecciones de seguridad y Reporte de actos y condiciones inseguras</p>

Fuente: esta investigación

Definiciones

- **Actos Inseguros:** Todo comportamiento de los trabajadores con potencial de pérdida o incumplimiento de una norma de seguridad.
- **Condiciones Inseguras:** Circunstancias que podrían dar pasó a la ocurrencia de un accidente.
- **Herramienta:** Una herramienta es un objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía.
- **Identificación del Peligro:** Proceso para reconocer si existe un peligro y definir sus características.
- **Incidente:** Evento(s) relacionado(s) con el trabajo, en el (los) que ocurrió o pudo haber ocurrido lesión o enfermedad, independiente de su severidad o víctima mortal.
- **Inspecciones Planeadas:** Recorrido sistemático por un área, esto es con una periodicidad, instrumentos y responsables determinados previamente a su realización, durante el cual se pretende identificar condiciones subestándar.

- **Inspecciones Pre - Operacionales:** Son inspecciones realizadas en periodos de tiempo cortos, con frecuencia se practican de manera diaria o antes de ser manipulada o puesta en acción la herramienta, maquina o equipo.
- **Inspección de Seguridad:** Constituye una técnica básica para la prevención de riesgos de accidente, permitiendo la identificación de deficiencias, así como el control de las medidas existentes para evitarlas.
- **Maquinaria:** Es un conjunto de piezas o elementos móviles y fijos, cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía o realizar un trabajo. Se denomina maquinaria al conjunto de máquinas que se aplican para un mismo fin y al mecanismo que da movimiento a un dispositivo.
- **Peligro:** Fuente, situación o acto con potencia de daño en términos de enfermedad o lesión a las personas, o una combinación de estos.
- **Vehículo:** Un vehículo es un medio que permite el traslado de un lugar a otro. Cuando traslada a personas u objetos es llamado vehículo de transporte, como por ejemplo el tren, el automóvil, el camión, el carro, el barco, el avión, la bicicleta y la motocicleta, entre otros.

Soporte de respaldo gerencial

El procedimiento de inspecciones planeadas debe recibir el apoyo de la gerencia y mandos medios, con el objeto de darle la importancia que requiere tanto su ejecución como el cumplimiento de las acciones que de ellas surjan. Para hacer manifiesto a los trabajadores este apoyo, la gerencia debe:

- Divulgar en toda la empresa el programa de inspecciones.
- Proporcionar los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios.
- Participar en las inspecciones de acuerdo con los objetivos que se hayan fijado.
- Proporcionar el entrenamiento adecuado a los responsables de realizar las inspecciones planeadas.
- Revisar los informes sobre las condiciones subestándar encontradas después de las inspecciones y dar respuesta a los mismos.

Tabla 33. Subestandar de potencial de perdida

Clase	Potencial de pérdidas de la condición o acto subestándar identificado	Grado de acción
A	Podría ocasionar la muerte, una incapacidad permanente o pérdida de alguna parte del cuerpo, o daños de considerable valor.	Inmediata
B	Podría ocasionar una lesión o enfermedad grave, con una incapacidad temporal, o daño a la propiedad menor al de la clase A.	Pronta

C	Podría ocasionar lesiones menores incapacitantes, enfermedad leve o daños menores.	Posterior
---	--	-----------

Fuente: Esta investigación

Los siguientes pasos deben tenerse en cuenta antes, durante y después de una inspección planeada:

Antes de la inspección

- Tener un enfoque positivo. La persona debe prepararse mentalmente para buscar no sólo lo que esté mal, sino también lo que esté bien. Planificar la inspección. Revisar la guía del Programa de Inspecciones Planeadas y destinar el tiempo que sea necesario.
- Saber qué se va a buscar: aspectos tales como el tamaño específico, el tipo de material, color, ubicación, etc.
- Revisar los informes de las inspecciones planeadas interiores.
- Proveerse de los elementos necesarios: Ropa y elementos de protección personal apropiados al área y para acciones tales como gatear, inclinarse, etc.
- Papelería para tomar apuntes.
- Instrumentos de medición (metro, sonómetro, etc.) apropiados.
- Linterna, cámara fotográfica, y otros elementos que sean necesarios.

Durante la inspección

- Utilizar la lista de verificación adecuada para el área, equipo o instalación a inspeccionar. Utilizar un mapa, plano o diagrama, si es necesario.
- Anotar toda condición subestándar identificada, en forma breve, utilizando expresiones tales como doblado, descompuesto, desgastado, corroído, suelto, con filtraciones, sobresaliente, filoso, resbaloso, etc. Cuando se puedan hacer mediciones, deben consignarse los resultados de acuerdo con las normas vigentes en Salud Ocupacional y Protección Ambiental.
- Buscar las cosas que no sea posible identificar a primera vista. Examinar compartimientos cerrados, pedir a los operadores que pongan en funcionamiento la máquina que no esté en uso (pero en condiciones operables), etc.
- Describir y ubicar cada aspecto claramente, utilizando diagramas, fotografías o videgrabadora, si es posible.
- Tomar medidas correctivas inmediatas e informar de ellas al jefe del área.
- Tener en cuenta las situaciones que se han presentado durante inspecciones planeadas anteriores.
- Clasificar el riesgo asociado con la condición identificada.
- Elaborar los informes a la mayor brevedad posible.

Después de la inspección

- Estimar la gravedad potencial de la pérdida.
- Evaluar la probabilidad de ocurrencia de pérdida.
- Ponderar las alternativas de control.
- Priorizar las acciones correctivas.
- Asignar los responsables de ejecutar los controles.

Conclusiones

Por medio del diagnóstico realizado a la empresa Kamilion Comunicaciones Móviles SAS se evidencio y abarco varias problemáticas que los aleja del cumplimiento de los objetivos corporativos, por consiguiente al implementar diferentes procesos y procedimientos que le dieron rumbo y madurez a la organización, genero un impacto positivamente mes tras mes en los resultados, además de mejorar la imagen ante cliente y trabajadores.

El haber identificado las diferentes situaciones del área de gestión humana permitió la implementación de varios planes que se ajustan a la misión, visión y objetivos y que además permite trabajar de manera estratégica a todos los niveles jerárquicos de la organización, dando como resultado mejoras y posicionamiento.

Bibliografía

- Cabrera, R. V. (1995). *La Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Caferri, C. E. (6 de Noviembre de 2015). *Diez Pasos para conseguir y contratar los mejores empleados para tu empresa*. Obtenido de <http://negocios.about.com/od/Recursos-Humanos/tp/10-Pasos-Para-Conseguir-Y-Contratar-Los-Mejores-Empleados-Para-Tu-Empresa.htm>
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del talento Humano*. McGraw Hill. Obtenido de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (Primera Edición). *Gestion del Talento Humano*. Brasil: Mc Graw Hill.
- Etica, C. P. (2015). *Compra Publica etica*. Obtenido de Compra Publica etica: <http://www.comprapublicaetica.org/index.php/quienes-somos>
- Jimenez, D. P. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: Bussines y Marketing Scholl ESIC.
- Mondy, R. W. (Novena Edición). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Ortiz, F. y. (2000). *Metodología de la Investigación, El proceso y sus técnicas*. México D.F:

Editorial Limusa.

Rodriguez, J. (2002.). *Administración Moderna de Personal*. México: Ed. Thomson.

Soriano, R. R. (2994). *El proceso de la investigacion cientifica*. Mexico: Trillas.

Werther. (2013). *Human Resource Management: Text and Cases*. New Delhi: McGraw Hill.

Werther, W. J. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.